

الدكتور بشير العلاق
إدارة العمليات التسويقية ونشاطاتها
اليازوري

إدارة العمليات التسويقية ونشاطاتها
(حالات مختارة)

الدكتور بشير العلاق

2009

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لا تَعْلَمُونَ شَيْئاً وَجَعَلَ لَكُمْ السَّمْعَ وَالأَبْصَارَ وَالأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ) [النحل:78]

صدق الله العظيم

توطئة

تشير آخر الدراسات والأبحاث وكتابات كبار منظري التسويق وممارسيه إلى أن الأزمة المالية العالمية التي بدأت آثارها السلبية تظهر مع بداية عام 2009 تستدعي من منظمات الأعمال كافة إيلاء اهتمام خاص واستثنائي لعدد من العمليات التسويقية الجوهرية التي تعدّ مدرّة للنقدية. ويرى البروفسور فيليب كوتلر وزميله البروفسور ديفيد جوبر، وهما من أبرز أعمدة التسويق في العالم، إن الإدارة السليمة والمُحْكمة لنشاطات وعمليات تسويقية أساسية مثل البيع الشخصي (الذي يتسم بالديناميكية وفورية التغذية العكسية)، والتسويق الدولي الإلكتروني (الذي يتسم بالفاعلية والكفاءة العاليتين وانخفاض التكاليف وتعظيم الأرباح)، والتجارة الإلكترونية (التي تعدّ بمثابة موّلد الإيراد الأول بالنسبة للمنظمات التي تتعامل بالتجارة الإلكترونية وتعرف كيف تستثمرها لصالحها).. هذه الإدارة السليمة لهذه العمليات والنشاطات الثلاث كفيلة بتجنيب الكثير من المنظمات التبعات والعواقب السلبية للأزمة المالية الخانقة التي بدأت تترك آثارها السلبية على شرايين وأوردة المنظمات على اختلاف أنواعها.

وانطلاقاً من قناعة هؤلاء الرواد والمفكرين التسويقيين، جاءت فكرة إعداد هذا الكتاب القيّم الذي يتألف من ثلاثة فصول رئيسية مدعمة بأسئلة عملية لأغراض المناقشة والتحليل والاستقراء.

ففي الفصل الأول، نناقش إدارة عمليات البيع الشخصي ونشاطاته، ونسلط الضوء على كيفية إدارة وتسيير هذا الجهد التسويقي المهم لتوليد المزيد من الإيرادات والأرباح. ثم ننتقل إلى مناقشة وتحليل أساليب إدارة عمليات التسويق الدولي الإلكتروني ونشاطاته، حيث خصصنا الفصل الثاني برمته للحديث عن كيفية استثمار تقنيات الإنترنت والشبكات الأخرى لاختراق الأسواق العالمية وتقليص مخاطر الأسواق المحلية. وفي الفصل الثالث، جاء اهتمامنا منصباً على إدارة عمليات التجارة الإلكترونية ونشاطاتها، وهي عمليات مدرّة للأرباح لأنها مبنية على أسس سليمة واستراتيجيات مُحكمة لضمان رضا العملاء، بالإضافة إلى تحقيق وفورات في الكلفة لصالح المنظمات التي تمارس التجارة الإلكترونية بشكل سليم.

أتمنى من الله سبحانه وتعالى أن أكون قد وفقت في أداء رسالتي العلمية، راجياً أن يلقى هذا الكتاب لدى بعض القراء الرضا وحسن القبول، وألا يفنوا عليّ بأية ملاحظة أو تصويب، فالعصمة لله وحده.

وما توفيقي إلا بالله العزيز الحكيم

المؤلف

الدكتور

بشير العلاق

عمّان / الأردن / 2009

المحتويات

الفصل الأول
إدارة عمليات البيع الشخصي ونشاطاته

تقديم

يرى الكثير من منظري التسويق وممارسيه أن حالات التفاعل الشخصية بين المنظمات والعملاء تعدّ مسؤولة عن زيادة معدلات المبيعات والربحية، باعتبار أن حالات التفاعل هذه تؤسس لعلاقات تسويقية أشبه ما تكون بالدائمية أو المتواصلة، حيث يسهم التسويق التفاعلي أو التسويق بالعلاقات في جذب العملاء والاحتفاظ بهم وفق أسس ومعايير تضع مصالح العملاء في قمة أولويات منظمات الأعمال. فالتسويق بالعلاقات أو التسويق العلائقي يترعرع في بيئة تحترم العميل وتكون موجهة به، وهذه البيئة ترفض أشكال الاتصال التسويقي الجماهيري أو العمومي الذي تنعدم فيه لمسات الزبونية أو الشخصية في العلاقة مع العملاء. وقد أثبتت الدراسات والبحوث أن البيع الشخصي يعد من أبرز أدوات التأثير الشخصي في العملاء، لأنه يمثل علاقة شخصية مباشرة مع مندوب البيع والعميل، حيث تكون التغذية العكسية فورية، والحوار في غاية الشفافية. فلا توجد أية معوقات أو عقبات تحول دون التوصل إلى صيغة الاتفاق أو الرفض بين طرفين، أحدهما بائع والآخر مشترٍ.

والواقع أن منظمات الأعمال الناجحة باتت تركز بشكل كبير على الاستثمار في إدارة عمليات البيع الشخصي ونشاطاتها، حيث تؤشر حقائق الموقف والميدان أن البيع الشخصي يسهم بشكل كبير في تكوين علاقات مربحة مع العميل على مدى حياته، وليس مجرد علاقات عابرة. وغالباً ما تتولد ربحية المنظمات من العملاء الذين يرسون مع المنظمة علاقات دائمية على فترات زمنية طويلة. كما أن العملاء الأكثر ربحية يشكلون اليوم أساس نمو المنظمات والعامل الحاسم وراء نجاحاتها. ولا عجب والحالة هذه أن يكون تركيز معظم المنظمات مُنصباً في بوتقة رعاية العملاء من خلال إرساء أوطد العلاقات معهم. ويلعب البيع الشخصي دوراً بارزاً في تحقيق هذه الحالة.

وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على أساليب إدارة عمليات البيع الشخصي ونشاطاته مما يحقق للمنظمة قاعدة عملاء متنامية مبنية على أسس من العلاقات الشخصية التي تسهم في تعظيم ممارسة ا لتسويق بالعلاقات، وبالتالي تعظيم الربحية.

تخطيط عملية البيع الشخصي

أولاً وقبل كل شيء – يجب أن تحدد إدارة الشركة الدور الذي سيلعبه البيع الشخصي في المزيج الترويجي. وهناك بعض الشركات التي تتبع إجراءً غير شائع، وهو تحويل نشاط البيع الشخصي بأكمله إلى وسيط (كوكيل بيع، مثلاً)، أما الوضع الشائع، فهو أن تحدد كل شركة منتجة أهداف البيع الشخصي، وسياسات البيع وتعد إستراتيجيات البيع، كما تحدد طريقة توزيع ميزانية البيع الشخصي، وأخيراً تقوم بإدارة قوة البيع، وتكوّن هذه الوظائف المتداخلة في مجموعها موقع البيع الشخصي في برنامج الترويج.

تعريف البيع الشخصي

• يعرّف البيع الشخصي بأنه التقديم الشخصي والشفهي لسلعة أو خدمة أو فكرة بهدف دفع العميل المرتقب نحو شرائها أو الاقتناع بها.

• كما يعرف البيع الشخصي بأنه العملية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات وإغرائه أو إقناعه بشراء السلع والخدمات من خلال الاتصال الشخصي في موقف تبادلي.

وفي المجال الإلكتروني، يعرّف البيع الشخصي بأنه استخدام تقنيات الواقع الافتراضي (Virtual Reality) لتجسيد جوهر البيع الشخصي وفرادته التفاعلية الفورية.

أهمية البيع الشخصي

يعد رجل البيع حلقة رئيسية في سلسلة التوزيع لغالبية السلع في انتقالها من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك. وفي كثير من الأحيان يكمن سر نجاح أو فشل المنشأة في نوعية رجال البيع الذين تستخدمهم في توزيع منتجاتها.

وتتوقف مقدرة رجل البيع على قدرته على بيع أكبر عدد ممكن من الوحدات، وبالتالي فإن نجاح رجل البيع يتوقف على قدرته على إقناع أكبر عدد ممكن من المشترين على الشراء، حتى أنه يمكن القول إن رجل البيع يتم تعريفه بخاصية القدرة على الإقناع، وبالتالي فإن البيع الشخصي هو عملية حث وإقناع الآخرين على أداء شيء معين. وفي دوائر الأعمال تعد هذه العملية أساسية جداً. فالبيع الشخصي كما أوضحنا في التعريف بأنه عملية اتصال شخصي مع العملاء المرتقبين. وفي السوق الأمريكي يُعد البيع الشخصي من أهم الأدوات المستخدمة في الترويج ففي كثير من المنشآت التي لا تقوم بالدعاية أو الإعلان نجدها تقوم بتوظيف عدد من رجال البيع.

أهداف البيع الشخصي

للبيع الشخصي أهدافاً طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، والأولى تعتبر أهدافاً عامة ذات درجة تغيير محدودة للغاية، وتهتم الإدارة بمدى مساهمة هذه الأهداف في تحقيق أهداف الشركة العامة. أما الأهداف القصيرة الأجل فهي أكثر تحديداً، حيث تركز على تلك الأدوار التي تخصصها الإدارة للبيع الشخصي كعنصر من عناصر برنامج الترويج وإستراتيجية التسويق العامة. وفي بعض الحالات يلعب البيع الشخصي دوراً محدوداً للغاية بحيث لا يتعدى تلقي رجل البيع الطلبات من العملاء، ولكن في غالبية الأحيان نجد أنه يلعب دوراً في غاية الأهمية. وتتوقف أهداف البيع الشخصي على كل من إستراتيجية التسويق وطبيعة المزيج الترويجي. وتمثل القائمة التالية بعض الأهداف الرئيسية (النوعية) التي يمكن تخصيصها للبيع الشخصي:

1- القيام بعملية البيع بالكامل.

2- خدمة المستهلكين الحاليين، أي الاتصال بالعملاء الحاليين وتلقي طلباتهم.

3- البحث عن عملاء جدد.

4- الحصول على تعاون الموزعين في تخزين وترويج خط المنتجات.

5- إبلاغ العملاء بصورة دائمة بالتغيرات التي تطرأ على السلعة أو على جانب من جوانب إستراتيجية التسويق.

6- مساعدة العملاء على إعادة بيع السلع المشتراه.

7- تزويد العميل بالمشورة والمساعدة الفنية (وخاصة في حالة السلع المعقدة فنياً، وعند تصميم السلعة طبقاً لمواصفات المشترى).

8- المساعدة في تدريب رجال البيع الذين يعملون لدى الموزعين (أو القيام بهذه العملية بالكامل).

9- إمداد الموزعين بالمشورة والنصح فيما يتعلق بمختلف المشاكل الإدارية التي تواجههم.

10- تجميع المعلومات التسويقية الضرورية ورفعها إلى إدارة الشركة.

وبالإضافة إلى هذه الأهداف النوعية (Qualitative)، فهناك مجموعة أخرى من الأهداف الكمية (Quantitative) التي يمكن تخصيصها لهذه العملية:

1- الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات.

2- الاحتفاظ بمستوى المبيعات بصورة تسمح بالمساهمة في تحقيق أهداف الربح (مثل بيع المزيج «الملائم» من السلع).

3- الإبقاء على تكلفة البيع الشخصي داخل حدود معينة.

4- الحصول على نصيب معين من السوق والحفاظ عليه.

مزايا البيع الشخصي:

1- إمكانية تزويد العميل بالمعلومات الكافية عن السلعة والرد على استفساراته.

2- يمكن ملاحظة رد فعل العميل مباشرة والتكيف حسب ذلك.

3- يمكن معرفة العملاء الذين لديهم استعداداً للشراء وتركيز الجهود عليهم.

4- عن طريق المقابلة الشخصية يشعر العميل بالاهتمام وهنا يلعب العامل الشخصي دوراً هاماً في اتخاذ قرار الشراء.

عيوب البيع الشخصي

1- القدرة المحدودة في خدمة عدد كبير من العملاء في نفس الوقت لأن عملية البيع الشخصي تستغرق وقتاً طويلاً.

2- ارتفاع تكاليف البيع الشخصي بسبب ارتفاع أجور وعمولات رجال البيع.

3- قد يكون هناك تأثير سلبي من قبل بعض رجال البيع.

العوامل المؤثرة في اختيار طريقة البيع الشخصي

1- عدد المشترين المرتقبين: فكلما كان عدد المستهلكين كبيراً فإنه يصعب اتباع هذا الأسلوب بالاتصال الشخصي مع كل منهم، وعوضاً عن ذلك نخصص عدداً من رجال البيع للاتصال بتجار التجزئة الذين يبيعون هذه السلعة وطبعاً عددهم أقل من المستهلكين.

2- درجة تركيز المشترين المرتقبين: يعتبر أسلوب البيع الشخصي مناسباً عند تركز عدداً من المشترين في منطقة جغرافية واحدة خاصة في حال تسويق السلع الصناعية.

3- حجم الطلبية: إنه من غير الاقتصادي أن يبيع رجل البيع طلبيات صغيرة ولكن الوضع يتغير في حال وجود طلبية كبيرة.

4- تنوع المنتجات: كلما زاد عدد المنتجات يمكن الاعتماد على أسلوب البيع الشخصي.

5- عدم التجانس في رغبات العملاء: كلما اختلفت رغبات العملاء كلما احتاج الأمر إلى استخدام أسلوب البيع الشخصي في الترويج ويمكن ملاحظة ذلك في بيع أجهزة الكمبيوتر.

6- الحاجة إلى عرض السلعة: عندما يراد تجربة السلعة ومشاهدة العميل للسلعة نجد أن البيع الشخصي يعتبر هاماً جداً خاصة في حالة طرح سلع جديدة للسوق.

7- مقاومة المشتري: في السلع الكمالية أو غالية الثمن تكون هناك مقاومة من قبل المشتري لشرائها ولذلك فإن الأمر يتطلب بذل جهد بيعي أكبر لإتمام الصفقة.

العلاقة بين أعمال البيع والإعلان

يمكن القول بأن البيع نوعان: شخصي وغير شخصي، فالبيع الشخصي، هو الذي تتم صفقته بواسطة رجل البيع الذي يقوم بالشرح والتوضيح وتيسير الانتفاء وإتمام البيع في النهاية. أما البيع غير الشخصي، فيتم باستخدام وسائل غير شخصية مثل الإعلان والوسائل الأخرى لترويج المبيعات بتسهيل مهمة رجل البيع، وذلك عن طريق شرح خصائص وميزات السلع والخدمات للمستهلكين المرتقبين، وتعمل على إقناعهم بالشراء. وقد يسبق الإعلان البيع الشخصي، فيمهد له الطريق ويهيئ أذهان الجمهور لشراء السلع فتكون مهمة رجل البيع إتمام عملية البيع.

وقد يسير الإعلان مع البيع الشخصي في خط موازٍ، فيتم نشره في نفس الوقت الذي ينشط فيه رجل البيع في عملية البيع، وتكون مهمة الإعلان في هذه الحالة إسناد رجال البيع في عملهم من أجل إتمام الصفقة بنجاح، وقد ينشر الإعلان بعد البيع الشخصي بقصد تأكيد الرضا لدى المستهلك نحو السلع والخدمات المباعة له والمحافظة على استمرار تذكر المستهلكين أسماء السلع المعلن عنها وفوائدها حتى يقبلوا على شرائها مرة أخرى. ويتميز الإعلان عن البيع الشخصي، بقدرته على توصيل رسالة بيع واحدة إلى عدد كبير من الجمهور في وقت واحد وبكلفة قليلة نسبياً. غير أنه قلما يعتمد على الإعلان وحده للقيام بوظيفة البيع. والإعلان يسهل عملية البيع، ولذلك فالإعلان وثيق الصلة بالبيع وهو أحد أساليبه في أحوال كثيرة ومن أهم العوامل المساعدة له.

وفي هذا المجال من الضروري أن تقوم إدارة التسويق بدراسة دورها الإستراتيجي في المزيج التسويقي ويجب أن تقرر الأسلوب الذي عليها إتباعه في التأثير على المستهلكين من خلال نظام التوزيع (كما في حالة البيع الشخصي أو تنشيط المبيعات) أو خارجة (كما في الإعلان). إن تأثير الوسطاء على المستهلكين في السوق يمثل إستراتيجية الدفع Push Strategy لأن المنتج يتم دفعه في قناة التوزيع من المنتج إلى الوسيط ثم من الأخير إلى المستهلك.

أما التأثير على المستهلكين من خارج قنوات التوزيع فإنه يمثل إستراتيجية السحب (الجذب) Pull Strategy لأن المستهلك يتم التأثير عليه للذهاب إلى المتجر عن طريق الإعلان ويتم سحب المنتج خارج نظام التوزيع. وفي والواقع العملي فإن معظم الشركات تتبع نفس الإستراتيجية لبيع

منتجاتها ولكن يبقى السؤال، أي من الإستراتيجيتين يتم التركيز أكثر عليها؟ ويتوقف ذلك على الظروف الخاصة لكل شركة والسوق الخاص بمنتجاتها بالإضافة إلى مدى ملاءمة النتائج المترتبة على كل إستراتيجية لأهداف الشركة، ويمكن أن نوضح فيما يلي هاتين الإستراتيجيتين بالتفصيل:

1- إستراتيجية الدفع Push Strategy:

إن المنتجين يمكنهم أن يستخدموا استراتيجيات متنوعة للتأثير على الوسطاء لدفع المنتج إلى المستهلك من خلال:

أ- عرض هامش ربح عال كحافز لبيع المُنتج.

ب- عرض تقديم إعلان تعاوني مع الوسيط.

ج- ضمان جودة أعلى وخصومات في السعر بما يفوق المنافسين.

د- توفير المسابقات والكوبونات لإثارة الطلب وزيادة المبيعات.

هـ- تقديم برامج تدريب لرفع مهارة العاملين لدى الوسطاء وتقديم المساعدة في أساليب العرض للمنتجات.

ويلاحظ أن إدارة التسويق في المنظمات الصناعية تفضل غالباً إتباع استراتيجيات الدفع نظراً لأهميتها في البيع الشخصي بالنسبة للمنتجات الصناعية، كما أن المنظمات الصغيرة وذات الإمكانات المالية الضعيفة تفضل غالباً بعض هذه الاستراتيجيات للتأثر على الموزعين لتخزين منتجاتها.

ومن الملاحظ أن الانترنت كوسيلة تفاعلية فريدة تمكن من استخدام إستراتيجيتيّ الدفع والجذب معاً، حيث يتم دفع المُنْتج باتجاه المنتجين والموزعين، وفي نفس الوقت سحبه باتجاه المستهلكين أو المستخدمين النهائيين.

2- إستراتيجية الجذب (السحب) Pull Strategy

يتبع المنتجون الأنواع التالية من إستراتيجية السحب لجذب العملاء.

أ- الإعلان القومي على مستوى الدولة.

ب- الكوبونات والتقسيط وغيرها من أساليب تنشيط المبيعات لسحب العميل داخل المتجر.

ج- التركيز على جودة المنتج لخلق الولاء للعلامة.

د- خدمات ما بعد البيع والضمان.

وتميل المنظمات الإنتاجية الكبيرة عادة إلى إتباع إستراتيجيات السحب في تسويق منتجاتها، لكنها أصبحت تستخدم إستراتيجية الدفع عبر الانترنت أيضاً.

ويبقى هناك سؤال آخر وهو متى نستخدم كل من الإعلان والبيع الشخصي؟ والشكل التالي يوضح الإجابة على هذا السؤال.

حالات استخدام كل من الإعلان والبيع الشخصي

أنواع رجال البيع:

1- رجل البيع التجاري: يقوم رجل البيع التجاري بتنمية علاقات طويلة الأجل مع مجموعة مستقرة من المستهلكين، وغالباً ما يكون عملة روتينياً متكرراً وتتسم جهوده البيعية بالهدوء.

وينطبق هذا النوع من البيع على السلع التي توزع في أسواق مستقرة ومعروفة، وفي هذه الحالة فإن الإعلان ووسائل الترويج الأخرى تكون أكثر أهمية من البيع الشخصي. وإحدى المسؤوليات الأساسية لرجل البيع التجاري هي مساعدة (الموزعين) على زيادة مبيعاتهم عن طريق المساعدة في جوانب الترويج المختلفة وخاصة في نقط العرض.

2- رجل البيع المساعد: وهو الشخص المسؤول عن زيادة مبيعات الشركة عن طريق مساعدة الموزعين في جهودهم البيعية. وتتركز مهمته الأساسية في إقناع، أو استمالة المستهلك النهائي لشراء السلعة من الموزع، وهو عادة لا يقوم بأخذ الأوامر أو الحصول عليها. والمثال على هذه الحالة هو رجل بيع أحد منتجي الأدوية الذي يجوب الصيدليات بالعينات المختلفة محاولاً إقناعها بالتعامل في هذه الأدوية وشرائها من الموزعين.

3- رجل البيع الفني: ويتعامل رجل البيع الفني مع عملاء الشركة الحاليين محاولاً زيادة مشترياتهم من سلع الشركة، عن طريق تقديم الخدمة والمشورة الفنية لهم. وغالباً ما يحتاج هذا الشخص إلى خلفية هندسية أو فنية مع مستوى مرتفع من التعليم. وهو يتشابه مع رجل البيع المساعد في أدائه للوظائف الاستشارية، وبالإضافة إليها، فهو كثيراً ما يبيع مباشرة إلى المستخدمين الصناعيين والمشترين الآخرين، ويقضي معظم وقته في تعريف العملاء الصناعيين بالخصائص الفنية للسلع وصفاتها الجديدة، كما أنه يساعدهم في حل المشاكل التي تنشأ عند تركيب الآلة، ويساعدهم على إدماج السلع المشتراه في سلعهم. ولذا، فإن حل مشاكل العملاء يعد من المهام الرئيسية لرجل البيع الفني. وغالباً ما يتخصص رجل البيع الفني طبقاً للسلع أو طبقاً للأسواق.

4- رجل بيع الأعمال الجديدة: وتقتصر مهمته الأساسية على الحصول على عملاء جدد أو تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء حقيقيين. وينادي بعض المتخصصين في التسويق بضرورة تقسيم قوة البيع في الشركة إلى قسمين، الأول يركز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، بينما يتخصص الثاني في تحويل المستهلك المحتمل إلى مستهلك فعلي. أما المنطق الكامن وراء هذه الفكرة فهو أن المهارات المطلوبة لكل قسم تختلف، فبينما يتطلب الاحتفاظ بالعملاء أداء وظائف روتينية إلى حد كبير، نجد أن تحويل العملاء المحتملين إلى عملاء فعليين يحتاج إلى قدرات خلاقة وبراعة وابتكار (وجميعها مهارات نادرة). لذا، تختلف طرق إدارة المجموعة الأولى عن طرق إدارة المجموعة الثانية والتي تتميز بمعدل دوران سريع.

5- وسيط المعرفة الإلكترونية: حيث يقوم بأعمال بيع الخدمات والسلع عبر الانترنت من خلال تزويد المستخدم بالمعلومات الكافية ومساعدته على حل مشاكله، وبالتالي ترغيبه بالشراء، ويمكن إطلاق مصطلح البائع الإلكتروني على هذا النوع من «رجال البيع» أو مندوبي البيع.

الأعمال التي يقوم بها رجال البيع

يقوم البيع الشخصي أساساً على رجال البيع والذين تتنوع أعمالهم وتتعدد من موقف لآخر على النحو التالي:

1- معرفة طلبات واحتياجات عملاء المشروع، التابع له رجال البيع، من متاجر جملة أو متاجر تجزئة وتلبيتها بالكميات والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

2- معرفة طلبات عملاء المشروع من المستهلكين وتلبيتها في المكان والوقت المناسبين سواء عن طريق توفير هذه الطلبات في المتاجر أو تسليم السلعة للمستهلك نفسه مباشرة كما هو الحال بالنسبة لسلع كثيرة مثل البنزين واللبن والخبز ... الخ.

3- إرشاد متاجر التجزئة ومتاجر الجملة والوسطاء الآخرين بوجود سلعة معينة وخصائصها وطرق استعمالها وصيانتها وكيفية عرضها في المتجر وذلك دون القيام بأعمال بيعية.

4- مساعدة متاجر الجملة ومتاجر التجزئة في تنظيم معروضاتهم من السلع داخل المتجر أو مدهم بالمعلومات الفنية عن السلعة والرد على استفساراتهم.

5- إقناع العملاء سواء كانوا المستهلكين أو الوسطاء بشراء السلع التي يقوموا ببيعها وشرح خصائصها ومزاياها والإجابة على استفسارات توجه إليهم.

6- التعرف على أي شكاوى أو آراء أو انتقادات موجهة للسلعة أو كيفية استعمالها من جانب العملاء وتبليغها لإدارة المشروع فوراً.

7- يلعب رجال البيع دوراً هاماً في حالة انخفاض المعروض من سلعة معينة بالنسبة للطلب عليها ففي مثل هذه الظروف لا يجب أن يوحي رجل البيع لعملائه بزيادة مشترياتهم من السلعة بهدف تخزينها ولا يجب أن ينشر أقاويل أو إشاعات عن احتمال انخفاض المعروض من السلعة. ويجب أن يحسن معاملة عملائه في هذه الظروف وإقناعهم بأي إجراءات خاصة بتقييد البيع لهم كماً ونوعاً وإرشادهم إلى السلع البديلة مع شرح مزاياها وخصائصها ومعاونتهم على ترشيد الاستهلاك من السلع ذات العرض المنخفض والرد على استفساراتهم بشأن ذلك.

8- جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن المستهلكين وخصائصهم ورغباتهم وميولهم وأذواقهم بما يفيد في تخطيط المنتجات الجديدة أو في إدخال تحسين وتطوير على المنتجات الحالية. فرجل البيع بهذا العمل يعتبر كما يطلق عليه البعض «أخصائي تسويق».

9- دعم الجهود الترويجية الأخرى التي يقوم بها البائع وأهمها الإعلان. حيث أن البيع الشخصي مكمل للإعلان وتنشيط المبيعات وذلك بما يقوم به رجل البيع شخصياً بترغيب وإقناع العميل وحثه على شراء السلعة التي يقوم ببيعها.

10- حل مشاكل العملاء إلكترونياً، وهو أسلوب حقق نجاحات كبيرة في مضمار التجارة الإلكترونية لأن المشتري يبحث دائماً عن حلول سريعة لمشاكله بتكاليف قليلة، وهو ما تحقق فعلاً على أرض الواقع. ويتم بيع السلع المادية والخدمات عبر الانترنت من خلال بائعين الكترونيين أكفاء جداً.

صفات رجل البيع الناجح

وحتى يستطيع رجل البيع القيام بمهامه بصورة إيجابية وحسنة، يجب أن يتمتع ببعض المواصفات والخصائص التي تمكنه من مزاولة النشاط البيعي بكفاءة وهذه الصفات هي:

1- الاستعداد الذهني أو الحضور الذهني لرجل البيع لمزاولة النشاط البيعي باقتدار، والحضور الذهني هذا يعكس النظرة للمهنة التي يمارسها رجل البيع والتي يجب أن يقتنع بها.

2- المعرفة التامة بالسلعة أو الخدمة وخصائصها وطبيعتها، وذلك حتى يستطيع رجل البيع أن يجيب عن استفسارات وأسئلة العميل حول الشيء المعروف.

3- الحماس والإخلاص في العمل، وهذا يولد عند رجال البيع الانتماء لمؤسسته والدائرة التي يعمل بها، وبالتالي ينعكس ذلك على أدائه داخل العملية البيعية.

4- تنظيم الذات، أي الترتيب والتنظيم في الأمور البيعية، ولتحقيق وتوفر هذه الصفة غالباً ما يستخدم رجل البيع الناجح أجندة أو دفتر ملاحظات يدون فيه الخطوات التي عليه إتباعها في ممارسة نشاطه البيعي.

5- الحيوية والنشاط في ممارسة الأعمال البيعية. أي الانسجام في العمليات الذهنية، والنفسية والعاطفية لرجل البيع.

6- الثقة بالنفس تعطي رجل البيع القدرة على مخاطبة العميل المنتظر باقتدار للوصول إلى إقناعه وزيادة اهتمامه بالسلعة أو الخدمة.

7- التصميم الإيجابي من قبل رجل البيع للوصول إلى أهدافه في التعامل مع العميل، أي أن رجل البيع الناجح لا يخشى الفشل أو الرفض أو سوء الفهم من قبل العميل.

8- مهارات الاتصال الممتازة حيث يجب أن تتوفر في رجل البيع الناجح من حيث المظهر، أسلوب الحديث، كيفية إدارة المحاورة، التعبيرات المادية ... الخ.

9- مهارات التعامل مع تقنيات البيع الإلكتروني، وهو بيع صعب يتطلب مهارات إضافية مثل مهارات التعامل مع الحالات الافتراضية، ومهارات الاستجابة الفورية والتقييم الفوري لمسيرة العملية البيعية، وغيرها.

إدارة القوى البيعية

ينظر إلى جهود البيع الشخصي على أنها عنصر فعال في المزيج الترويجي. إلا أن هذا العنصر مرتفع التكلفة ويحتاج إلى جهود تنظيمية معينة وبالتالي تواجه إدارة القوى البيعية الكثير من التحديات. وسنحاول في الصفحات التالية تسليط الضوء على مكونات إدارة القوى البيعية.

الدور الجديد لرجال البيع

ظهر دور جديد لرجال البيع بعد ما حدث من تغيرات مهمة في نظم وإجراءات الشراء. يعمل رجال البيع كحلقة بين نظام البيع ونظام الشراء وليس مجرد إتمام صفقة أو معاملة معينة. لذلك يلزم أن نوفر أفراداً متعلمين ومدربين تدريباً مهنياً.

يقوم رجال البيع بتشخيص حاجات المستهلكين ومشاكلهم، ويقدمون آرائهم ونصائحهم لمن يطلب الرأي والنصح، خاصة عند تقديم بعض المنتجات الجديدة، أو عند استبدال آلات قديمة بأخرى حديثة، فيوضحون للمشترين مدى الوفورات التي يمكن تحقيقها من جراء عملية الشراء.

وبما أن رجال البيع يواجهون الكثير من التقلبات الاقتصادية التي ينتج عنها ندرة في بعض السلع، فلا بد أن تتوفر لديهم القدرة والخبرة للتعامل في أنواع أخرى تكون متوفرة في السوق.

دور مدير المبيعات

ماذا يفعل مدير المبيعات في ظل المفهوم الجديد وهو مفهوم العلاقة بين البائع والمشتري؟

تختلف الإجابة عن هذا السؤال من شركة إلى أخرى، فقد يقتصر دوره في بعض الشركات على التنبؤ بالمبيعات أو إعداد الميزانيات التقديرية أو الإشراف على رجال البيع.

وهناك وظائف أساسية يشارك فيها أغلب مديري البيع وهي:

1- تحديد أهداف جهود رجال البيع.

2- تحقي تلك الأهداف عن طريق تنظيم المبيعات.

3- تقييم الأهداف والنتائج ومراجعتها.

ونتيجة لضغط العمل على مدير المبيعات ومسؤوليته عن زيادة الكفاءة البيعية يؤكد مدير المبيعات على ميدانين:

أ- وضع إستراتيجية بيعية مع ضمان تنفيذها بأقصى كفاءة ممكنة. والمدير يقوم بالتخطيط ويشرف ويراقب التنفيذ.

ب- يكون مسؤولاً عن تحقيق الأرباح وبالتالي فعليه أن يقوم بتحليل الأرقام المتوفرة لديه والتي تكشف عن: كفاءة رجال البيع، أنواع السلع ذات الربحية المرتفعة. ومدير المبيعات الناجح هو الذي يستطيع أن يجمع المعلومات ثم يستفيد منها.

تحديد حجم قوة البيع

يعتبر معدل دوران قوة البيع (أي عدد الذين يتركون العمل في الشركة، أما عن طريق التقاعد، أو الاستقالة، أو الفصل ... الخ) أحد العناصر الهامة عند تحديد حجم قوة البيع المستخدمة. فإذا كان يعمل في الشركة في الوقت الحالي مائة رجل بيع وتحتاج الشركة إلى مائة رجل بيع في العام القادم، وكان معدل الدوران السنوي لرجال البيع 10%، فإنه يجب تعيين عشرة رجال بيع جدد للعام القادم. ويقع على عاتق الشركة مسؤولية تحقيق معدل «الدوران المثالي» والمحافظة على تكلفة الدوران في أدنى مستوى ممكن. والواقع أن هذه النقطة الأخيرة لا تعني بأي حال من الأحوال أن يكون معدل الدوران صفراً، حيث أن هذا يؤدي إلى الإبقاء على رجال بيع لا يسايرون التطور، ما يعوّق الشركة عن التجديد والحصول على أفراد ذوي كفاءات مرتفعة.

والواقع أن تحديد حجم قوة البيع ما هو إلا تقدير لعدد رجال البيع الإجمالي المطلوب لتحقيق أهداف البيع الشخصي في الشركة. ولنأخذ على سبيل المثال الهدف الخاص بحجم المبيعات. فإذا ما تم تعريف مهمة البيع بدقة كاملة، فإنه يمكن تقدير قيمة المبيعات التي يجب أن يحققها كل رجل بيع؛ ثم بقسمة المبيعات الإجمالية المقدرة على هذه القيمة مع تخصيص بعض المسموحات لمعدل الدوران، نصل إلى عدد رجال البيع المطلوبين. وتتمكن الإدارة من تحديد إجمالي عدد الأفراد اللازمين عن طريق تطبيق الخطوات السابقة لكل هدف من الأهداف المحددة للبيع الشخصي. والواقع أن الصعوبات المرتبطة بمثل هذه التقديرات تختلف باختلاف كل من الهدف وطبيعة الأنشطة المطلوبة لتحقيق هذا الهدف. فمن الواضح أنه من السهولة بمكان تقدير عدد الأفراد اللازمين لتحقيق هدف كمي معين (مثل القيمة الإجمالية لمبيعات الشركة)، بعكس الحال عند وجود هدف نوعي (كالمحافظة على تعاون العملاء، أو بناء سمعة حسنة للشركة تنتشر بين العملاء). وعلى كل، فمن الممكن التوصل إلى حجم قوة البيع من خلال تجميع هذه التقديرات في النهاية وفي رقم واحد.

تنظيم القوى البيعية

يؤثر تنظيم القوى البيعية على فاعلية رجال البيع وكفاءتهم وفيما يلي الطرق لتنظيم القوى البيعية:

1- حسب المناطق: ويعني هذا النوع من التنظيم أن كل فرد من رجال البيع يمثل الشركة في كل منتجاتها في منطقة بيع معينة. ويحدد هذا التنظيم اختصاصات ومسؤوليات رجال البيع بطريقة دقيقة. والفشل في تحقيق مبيعات في منطقة معينة سيقع على عاتق رجال البيع المكلفين بالعمل في هذه المنطقة. ويسمح هذا النوع من التنظيم بإيجاد علاقات قوية بين البائعين وبين العملاء في تلك المنطقة كما يخفض كثيراً من نفقة الانتقال.

2-على أساس السلعة: ترى الكثير من الشركات أن تنظيم رجال البيع على أساس أنواع السلع له الكثير من المزايا، خاصة عندما تكون السلع من النوع المعقد أو غير المرتبطة ببعضها.

وإذا كان العملاء يطلبون أنواعاً متنوعة من السلع دفعة واحدة فسيكون هذا التنظيم عقيماً وخالياً من المزايا.

3-على أساس العملاء: ويتمتع هذا النوع من التنظيم بالكثير من المزايا حيث يوفر رجال بيع يعرفون الكثير عن العملاء وطلباتهم. ويمكن إيجاد أكثر من أساس للتقسيم على حسب العملاء: الحجم، طبيعة العمل، طريقة التوزيع. ولكن العيب أو المشكلة هو عدم تحديد مسؤولية تغطية أي منطقة من مناطق البيع.

4- على أساس أهمية العملاء: وهذا يعني تقسيم رجال البيع على أساس أهمية التعامل مع كل عميل على حدة. ويمكن النظر إلى حجم الطلبات كأساس لهذا التمييز.

5- أسس أخرى: يمكن أن تعتمد الشركات على أسس أخرى لتنظيم القوى البيعية، فمثلاً الشركات التي تتعامل في التجهيزات الرأسمالية يمكن أن تقسم رجال البيع حسب الوظائف مثل: الصيانة، حماية الأجهزة والآلات، التركيب وهكذا.

مصادر الحصول على رجال البيع

أولاً: المصادر الداخلية:

وتكون من موظفي المشروع نفسه ومن إداراته المختلفة ويحقق هذا المصدر المزايا التالية:

أ- يكون المرشح للوظيفة على علم بسياسة المشروع وبذلك يوفر الوقت والجهد لتعريف رجل البيع.

ب- توفير النفقات لعملية الاختيار.

ج- رفع الروح المعنوية للأفراد لاختيار أحدهم للترقية والحصول على امتيازات جديدة.

د- العلاقات القائمة بين الموظفين لها صلة مباشرة في سهولة تنسيق وتنمية العلاقة بين الأقسام وجهاز البيع.

العيوب:

أ- لا يفتح الطريق أمام المشروع لدعمه بخبرات وكفاءات جديدة.

ب- قد لا تتوافر الكفاءات بين أفراد المؤسسة لشغل الوظيفة.

ثانياً: المصادر الخارجية:

يوجد العديد من المصادر الخارجية التي يمكن الاعتماد عليها في توفير الاحتياجات من رجال البيع منها ما يلي:

1- رجال البيع في المؤسسات المنافسة:

ويقصد بذلك رجال البيع بالمؤسسات التي تنتج سلعاً أو خدمات منافسة لتلك التي ينتجها المشروع. ويتميز هذا المصدر بما يلي:

1- توافر الخبرة لدى رجال البيع نظراً لتعاملهم في منتجات مثيلة لمنتجات المشروع.

2- الإلمام الكامل بظروف السوق وبالأساليب التي يتبعها المنافسون في العمل.

3- توفير نفقات التدريب التي كان يتعين تحملها في حالة الاختيار من إدارات أخرى بالمشروع أو من مشروعات تنتج سلعاً غير مماثلة لمنتجات المشروع.

ومن الناحية الأخرى يعاب على هذا المصدر ما يلي:

1- عدم إمكانية الحصول على رجال البيع بدرجة عالية من الكفاءة خاصة وأن رجل البيع الكفء لا يضحي عادة بالمشروع الذي يعمل به كما لا يضحي المشروع به.

2- عدم توافر الولاء الكامل للمشروع واستعداد رجال البيع لترك العمل إلى مشروعات أخرى منافسة أو غير منافسة إذا وجدوا أن شروطهم أفضل من شروط المشروع.

3- إثارة الخلافات والمشاكل بين المشروعات مع بعضها البعض. ولذلك تسير بعض المشروعات على سياسة عدم تعيين أفراد من مشروعات أخرى تعمل في نفس المجال حرصاً على الثقة المتبادلة والتعاون بينها.

2- رجال البيع في المؤسسات الأخرى غير المنافسة:

يعتمد هذا المصدر على توفير رجال البيع من المؤسسات الأخرى التي تنتج سلعاً غير مثيلة لمنتجات المشروع. ويتميز هذا المصدر بتوفير أفراد ذوي خبرة في مجال البيع ولكن يجب مراعاة أن النجاح في بيع نوعيات معينة من السلع لا يضمن أو يعني تحقيق نفس الدرجة من النجاح في بيع سلع أخرى ذات طبيعة مختلفة.

3- خريجو الجامعات والمعاهد:

تلجأ الشركات إلى هذا المصدر عندما تكون على استعداد لقبول أفراد بدون خبرات سابقة في العمل البيعي ولكنهم على استعداد للتدريب واكتساب المهارات البيعية في المجالات التي تتفق وطبيعة السلع التي تقوم بإنتاجها.

وتفيد الدراسات أن الكثير من خريجي الجامعات والمدارس لا يرغبون في العمل كرجال بيع، ولا يقبل عليه إلا الأفراد الذين يجدون فيه مجالاً لإشباع رغبتهم في الاتصال بالآخرين ومساعدتهم على حل مشاكلهم. كذلك تفيد نتائج الأبحاث أن معدل الدوران وترك أعمال البيع يكون مرتفعاً في حالة الاعتماد على خريجي الجامعات كمصدر لتوفير الاحتياجات من رجال البيع.

4- مكاتب الاستخدام:

كثيراً ما يفيد الرجوع إلى هذه المكاتب في العثور على رجال البيع وهي لا تكلف إلاّ رسوم بسيطة.

5- الإعلان بالصحف والمجلات:

يفيد الإعلان كثيراً في الحصول على رجال البيع الأكفاء إذ تهيء الفرصة أمام عدد كبير من طالبي الوظائف بالتقدم للمؤسسة.

6- رجال الأعمال المتصلين بالمؤسسة:

يتصل عدد كبير من رجال الأعمال بالمؤسسة، مثل أعضاء الغرف التجارية وكبار موظفي البنوك والهيئات التجارية وكذلك بعض الرجال الرسميين مثل أعضاء مجلس الشعب وغيرهم، وهؤلاء الرجال على اتصال بعدد من الأشخاص الذين يصلحون لشغل وظائف البيع، والذين يقصدونهم طالبين مساعدتهم في العثور على وظائف لهم.

7- الطلبات التي تتلقاها المؤسسة:

يتقدم بعض رجال البيع بطلبات للمؤسسة عارضين خدماتهم عليها، وتعتبر هذه الطلبات مصدراً أساسياً للحصول على رجال البيع، لأن أصحاب هذه الطلبات لهم رغبات حقيقية للعمل في قسم البيع بالمؤسسة، والكثير منهم لديه الخبرة والمران المطلوبين في معظم الأحيان.

8- من خلال الانترنت:

وهو أسلوب شائع جداً في عصر التكنولوجيا، حيث يتم اختيار مندوبي المبيعات من خلال قواعد بيانات هائلة متاحة عبر الانترنت، من خلال موقع شبكية متخصصة في استقطاب طلبات التعيين والترويج لها.

إجراءات اختيار رجال البيع

تختلف الإجراءات التي يتم من خلالها اختيار رجال البيع من مشروع لآخر، وفي نفس المشروع من وقت لآخر وذلك تبعاً للاختلاف في حجم المشروع، وعدد المتقدمين لشغل الوظيفة وأهمية الوظيفة التي يتم الاختيار بالنسبة لها. وبصرف النظر عن ذلك فعادة ما تتم عملية الاختيار في إطار المراحل التالية:

1- إعداد استمارة طلب التوظيف.

2- المقابلات الشخصية.

3- الاختبارات.

4- الكشف الطبي.

إن النتيجة الحتمية للاختيار السليم لرجال البيع والإجراءات الصحيحة وكذلك النجاح في تنفيذ عملية الاختيار، هي الزيادة في الكفاية الإنتاجية لأعمال المبيعات وتحسين مستوى أداء الأعمال، والنجاح في التغطية الشاملة للأسواق والعلاقات السليمة مع المستهلكين وتخفيض نفقات البيع.

وعلاوة على ما تقدم فإن الاختيار السليم يضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبالتالي تحقيق التوازن وتخفيض النفقات التي يسببها ارتفاع معدل دوران رجال البيع، وبالإضافة إلى كل ما تقدم تخفيض نفقات التدريب إما لأن الرجال المعينين أقدر على استيعاب التدريب أو لأنهم لا يحتاجون إلى التدريب ذاته.

تدريب رجال البيع

يمثل تدريب رجال البيع واحداً من أهم الواجبات الملقاة على عاتق إدارة المبيعات في المشروعات المختلفة، ويرجع ذلك إلى ما يحققه التدريب من نتائج تتمثل أساساً في زيادة مقدرة رجل البيع على أداء واجباته البيعية وتحقيق الهدف منها بأكبر درجة ممكنة من الكفاءة، ويرى خبراء التسويق وممارسوه أن التدريب في مجال التسويق يعدّ أهم عنصر من عناصر الإبداع والتجدد في الممارسات التسويقية الفضلى.

وحتى وقت قريب لم يكن التدريب يحظى بنفس الدرجة من الاهتمام الذي أصبح يحظى به الآن، ويرجع ذلك في جانب منه إلى ما استقر في الأذهان ولفترة طويلة من مفاهيم حول طبيعة كل من وظيفة البيع ورجل البيع، ومن هذه المفاهيم أن البيع في طبيعته ما هو إلا فن من الفنون، كما أن رجل البيع الناجح يولد ولا يخلق ومن ثم فإن الخبرة فيما يبدو هي السبيل الوحيد نحو صقل المواهب البيعية وتنميتها.

وعلى الرغم من أهمية توافر الخبرة، فإنها لا يمكن أن تعد بديلاً عن التدريب كأحد العوامل الهامة في مساعدة رجل البيع على النجاح في عمله، حتى على الرغم مما قد يثار حول التدريب من اعتراضات، كما سيتضح فيما بعد فإن هذه الاعتراضات، والمتمثلة أساساً في ارتفاع تكاليف التدريب وعدم تمشي ما يحققه من نتائج مع هذه التكاليف، إنما هي موجهة أساساً إلى نواحي عدم الكفاية أو الضعف في إدارة وتنظيم العملية التدريبية، وليست إلى التدريب كوظيفة أو نشاط.

لماذا تدريب رجال البيع؟

1- لزيادة مبيعات رجال البيع.

2- لتقليص المدة التي يقضيها رجل البيع للوصول إلى المستوى العادي المطلوب من رجال البيع، وبدون التدريب قد ييأس رجل البيع الأمر الذي يترك في نفسه عقدة تمنعه من الوصول إلى المستوى العادي.

3- لتقليل معدل تغيير رجال البيع مما ينتج عن ذلك من تخفيض للتكاليف التي تنفقها الشركة في اختيار وتعيين وتدريب رجال البيع.

4- لتسهيل عملية الإشراف على رجال البيع.

5- ليس من شك أن رجل البيع المدرب على أساليب البيع الميدانية يضمن تكرار تعامل العملاء معه لأنه لا يحاول إتباع أساليب الضغط البيعي معهم ولا يحاول بيعهم السلع المعيبة أو غير المناسبة.

6- التدريب يقلل من أخطاء رجال البيع وبالتالي يقلل من عدد الصفقات التي تضيع على المؤسسة، كما يحفظ للمؤسسة سمعتها واسمها في السوق.

من يشملهم التدريب؟

لا يقتصر التدريب على رجال البيع المبتدئين فحسب بل يشمل كذلك تدريب رجال البيع القدامى من ذوي الخبرة وكذلك مديري ورؤساء أقسام البيع. والواقع أن التدريب ينبغي أن يشمل العاملين كافة من دون أي استثناء، وأن يشمل الإدارة العليا أيضاً.

وليس من شك أن رجال البيع المبتدئين يحتاجون إلى التدريب بدرجة شديدة قبل أن يستطيعوا القيام بالواجبات المستندة إليهم، وتدريبهم سهل لأنهم أكثر شعوراً بالحاجة إلى التدريب وأكثر استجابة لما يلقى عليهم، أما تدريب رجال البيع القدامى فأمر به صعوبة فكثير منهم يعارضون حضور البرامج التدريبية على اعتبار أنهم ليسوا بحاجة إليها، وبعضهم يعارضها على اعتبار أنه رجوع بهم إلى المدرسة، ويمكن التغلب على ذلك بإقناعهم بأهمية التدريب لشغل المناصب الإدارية العليا بقسم المبيعات.

أما تدريب المديرين فهو ذو أهمية كبيرة: فأولاً إن المديرين هم الذين يشرفون على تدريب رجال البيع في معظم الأحيان، وثانياً أن رجال البيع القدامى يكونون أكثر استجابة لتقبل البرامج التدريبية عندما يرون المديرين يحضرون برامج تدريبية مثلهم. وفي الآونة الأخيرة، تم تصميم برامج تدريبية تستهدف كبار المديرين، بما في ذلك الرؤساء والخبراء وغيرهم.

المواضيع التي يغطيها التدريب

1- المُنْتَج (سلعة، خدمة، فكرة ، ....).

2- السوق.

3- تاريخ المؤسسة وتنظيمها.

4- السياسات البيعية للمؤسسة.

5- وظيفة رجل البيع – واجباتها ومسؤولياتها.

6- أساليب وفن البيع.

7- الإعلان وتنشيط المبيعات.

أين يتم التدريب؟

تقوم بعض المؤسسات بتنفيذ برامج تدريب لجميع رجال البيع الذين يعملون بالمؤسسة وفروعها في المركز الرئيسي للمؤسسة، والبعض الآخر يفضل أن يطبق مبدأ اللامركزية على أعمال التدريب، فيقوم كل فرع من الفروع التابعة للمؤسسة بتدريب رجال البيع بها في نفس الفرع، كما أن بعض المؤسسات الأخرى ترى الجمع بين الطريقتين، فيتم جزء من التدريب بالمركز الرئيسي والجزء الآخر في الفروع.

من يقوم بالتدريب؟

قد يقوم بالتدريب إدارة شؤون الأفراد أو الموارد البشرية باعتبارها الجهة المسؤولة في المشروع عما ما يتعلق بالقوى العاملة، أو قد يقوم بهذا الواجب إدارة المبيعات باعتبار أن ذلك يمثل مجالاً أساسياً من مجالات تخصصها، كما قد توجد هناك وحدة تنظيمية متخصصة مسؤولة عن التخطيط لبرامج تدريب رجال البيع والإشراف عليها ومتابعتها، والسبب في ذلك يعود إلى أهمية موضوع التدريب، أو تقوم بعض المؤسسات الأخرى بالاعتماد على بعض المعاهد المتخصصة أو الجامعات في تدريب رجال البيع، إلا أن إدارة المبيعات تبقى هي المسؤولة عن تدريب رجال البيع باعتبارها الجهة الأقدر من غيرها على تحديد متطلبات التدريب والتخطيط له.

طرق التدريب

هناك طريقتان رئيسيتان للتدريب هما:

أولاً: الطريقة الجماعية:

هنالك عدد من الطرق التعليمية التي تتبع في حالة التدريب الجماعي لرجال البيع منها:

1- طريقة المحاضرة.

2- طريقة العرض.

3- طريقة المناقشة.

4- طريقة الأداء.

5- طريقة الندوة.

6- طريقة مجاميع النقاش الاحترافية.

ثانياً: الطريقة الفردية:

هناك عدد من الطرق التعليمية المتبعة في حالة التدريب الفردي وهي:

1- الاجتماع الفردي.

2- التدريب أثناء العمل.

3- المراسلة.

4- الانترنت والتدريب الإلكتروني الفردي[1].

تقييم نتائج التدريب

(1) توفر تقنية الانترنت طريقة سهلة وفاعلة للتدريب الفردي، حيث يتم تفصل برامج تدريبية مفصلة على مقاس المتدرب ووفقاً لخصوصياته، وهو ماُيسمى بالتدريب الإلكتروني الفردي.

يمثل ذلك المرحلة الأخيرة من مراحل تصميم البرنامج التدريبي، خاصة وأن التقييم يفيد في التعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها وعلى مدى الكفاءة في تحقيق هذه الأهداف.

وتواجه عملية تقييم فاعلية التدريب مشكلة أساسية تتمثل في أن نتائج التدريب لا تظهر عادة إلا بعد فترة قد تمتد إلى عدة شهور من انتهاء البرنامج التدريبي. وبصرف النظر عن ذلك فهناك عدة طرق يمكن الاعتماد عليها في قياس فاعلية التدريب منها:

1- مقارنة النتائج البيعية لرجال البيع الذي أتموا التدريب مع رجال البيع الذين لم تتح لهم مثل هذه الفرصة. ويمكن تحقيق ذلك بالرجوع إلى السجلات البيعية ومعرفة ما حققه كل منهم من مبيعات.

2- مقارنة أداء رجال البيع قبل التدريب وبعده ومعرفة مدى تأثير التدريب على بعض هذه النواحي كانخفاض معدل شكاوي العملاء ونسبة مردودات المبيعات، وكذلك تأثير التدريب على زيادة المبيعات وزيادة المركز التنافسي للمشروع وما إلى ذلك.

3- إجراء اختبارات لرجال البيع في نهاية البرنامج التدريبي، وذلك حتى يمكن معرفة درجة استيعاب المشتركين في التدريب للمعلومات التي أعطيت لهم في برنامج التدريب.

4- استطلاع آراء المتدربين في البرنامج التدريبي، وبعد كل جلسة من الجلسات خاصة بما يتعلق بموضوعاتها وطرق التدريب ومدى الاستفادة منها والمشاكل المتصلة بالتدريب وأية اقتراحات ضرورية لتدعيم وتطوير البرنامج التدريبي.

مكافأة رجال البيع وتحديد مرتباتهم

عندما نحسن من اختيار سياسات مكافأة رجال البيع وعندما ننظمها بطريقة فعالة فسوف يسهل علينا تنظيم القوى البيعية. وللسياسات السليمة لمكافأة وتعويض رجال البيع تأثير مباشر على الطريقة التي تؤسس فيها قوى بيعية تتمتع بالكفاية وتكون قادرة على الإبداع. وتجذب السياسات السليمة رجال البيع الماهرين للعمل في الشركة وتشجع الرجال الممتازين على الاستمرار في العمل داخل الشركة. وفيما أهم هذه الطرق.

أولاً: طريقة المرتب الثابت:

تقوم هذه الطريقة على أساس مكافأة رجل البيع بمبلغ معين يدفع بشكل دوري كل نهاية فترة زمنية (أسبوع أو شهر) نظير ما يقوم به من أعمال وما يؤديه من خدمات.

تعتبر هذه الطريقة من أبسط الطرق وأوضحها، كما تفضلها المؤسسات، ويفضلها رجال البيع أنفسهم وخاصة المبتدئين منهم، لأنها تضمن لهم دخلاً ثابتاً بغض النظر عما يحققوه من مبيعات خاصة في أوقات الكساد وانخفاض الطلب على منتجات المشروع. كما أن نقل الموظف من مكان لآخر لا يترتب عليه أية أعباء مالية بموجب هذه الطريقة.

مزايا هذه الطريقة:

1- المزايا بالنسبة للمؤسسة.

أ- السماح لإدارة المؤسسة بالرقابة على وقت رجال البيع.

ب- تشجيع رجال البيع على القيام بأعمال ترويج البيع.

ج- زيادة إخلاص رجال البيع للمؤسسة.

د- سهولة حساب المرتبات.

هـ- إمكانية نقل رجل البيع من منطقة لأخرى دون تذمر ودون تعديل للراتب.

2- المزايا بالنسبة لرجال البيع.

أ- ضمان دخل ثابت لتغطية تكاليف المعيشة.

ب- رفع الروح المعنوية لاطمئنانهم لعدم نقص دخلهم.

ج- مكافأتهم عن أعمال تنشيط البيع والتي لا يتحقق منها مبيعات.

عيوب هذه الطريقة:

1- العيوب بالنسبة للمؤسسة.

أ- تذمر رجال البيع إذا لم تزداد مرتباتهم من وقت لآخر.

ب- عدم إمكانية تخفيض المرتبات وقت انخفاض المبيعات.

ج- عدم وجود أي حافز مادي أو معنوي لرجال البيع على زيادة مجهوداتهم.

2- العيوب بالنسبة لرجال البيع.

أ- لا تهيء هذه الطريقة لرجال البيع الفرصة لزيادة كفاءتهم.

ب- لا يتزايد المرتب مع زيادة المبيعات التي يحققونها.

مدى تطبيق هذه الطريقة

تستعمل هذه الطريقة بصفة عامة في الأحوال التالية:

1- بيع السلع ذات الطلب الثابت مثل المواد الغذائية.

2- في حالة البيع في مناطق جديدة.

3- في حالة السلع الفنية التي يشترك في بيعها مهندسو البيع.

4- في دفع مرتبات مديري ورؤساء البيع.

ثانياً: طريقة المرتب بالعمولة:

تتحدد مكافأة رجال البيع طبقاً لهذه الطريقة على أساس ما يحققه كل منهم من مبيعات سواء بالقيمة أو بالكمية وذلك دون أن يكون للوقت أي اعتبار في تحديد مقدار هذه المكافأة. ويتحدد مقدار العمولة التي يحصل عليها رجال البيع طبقاً لواحدة أو أكثر من الأسس التالية:

1- المبيعات: إن معدل العمولة يرتبط بالمبيعات المحققة كما يتزايد بتزايدها.

2- أنواع السلع المباعة: ترتبط العمولة بنوع السلعة المباعة بحيث يتزايد معدل العمولة كلما تطلبت السلعة جهوداً بيعية كبيرة أو السلعة التي تزيد الأرباح بشكل ملحوظ وكذلك السلع الجديدة.

3- المنطقة البيعية: كلما زادت مصاعب المنطقة تزيد العمولة لعوامل المنافسة وغيرها والعكس بالعكس.

4- نوع العميل: إن مدى سهولة أو صعوبة التعامل مع العميل تحدد مقدار العمولة.

5- وقت البيع: إن البيع بعد فترة الموسم يعطي عمولة أعلى من البيع بالموسم.

6- عوامل أخرى: مثل عدد العملاء الجدد، جهود البيع في مجال التحصيل، تكلفة البيع بالنسبة لكل صفقة.

مزايا هذه الطريقة.

1- المزايا بالنسبة للمؤسسة.

أ- تشجيع رجال البيع على زيادة مجهوداتهم.

ب- اجتذاب رجال البيع الأكفياء الذين يفضلون هذه الطريقة.

ج- عدم تحمل المؤسسة أية أعباء.

2-المزايا بالنسبة لرجال البيع.

أ- تناسب المرتب مع المجهود الذي يبذلونه.

ب- يتمتع رجال البيع بشيء من الاستقلال.

عيوب هذه الطريقة.

1- العيوب بالنسبة للمؤسسة

أ- ضعف العلاقة بين المؤسسة ورجال البيع.

ب- إهمال رجال البيع للسلعة صعبة التسويق وتركيز اهتمامهم حول السلع سهلة التسويق.

ج- انخفاض دخل رجل البيع في حالة الكساد وانخفاض المبيعات، وعليه تنخفض روحه المعنوية.

2- العيوب بالنسبة لرجال البيع.

أ- عدم انتظام الدخل.

ب- انخفاض الدخل في أوقات الكساد.

ج- تحمل رجل البيع لكل المخاطر.

د- عدم مساعدة المؤسسة لرجال البيع إلا في حدود ضيقة.

مجال تطبيق هذه الطريقة

1- تستعمل في حالة بيع السلع مرتفعة الثمن كالسيارات والآلات المكتبية.

2- يتوقف تحديد العمولة على نوع السلعة ونوع النشاط البيعي فالعمولة أكبر لعملاء جدد ولأصناف جديدة.

3- قد يحدد مقدار معين للعمولة على المبيعات لغاية قيمة معينة وتزداد وتنخفض بعد تحقيق هذه القيمة.

ثالثاً: الطرق المركبة:

1- طريقة المرتب الثابت والعمولة معاً:

تجمع ما بين المرتب الثابت والعمولة وتهدف إلى تحقيق مزايا المرتب الثابت مع ضمان دخل منتظم لرجال البيع ومزايا العمولة من حيث تقديم حافز لرجال البيع لزيادة جهودهم وبالتالي زيادة دخلهم، ومثال على ذلك.

يتحدد الدخل الثابت مقابل تحقيق رقم مبيعات يعادل ما قيمته 1000 دينار، أما إذا زاد عن ذلك يحصل رجل البيع على عمولة تناسب مقدار الزيادة التي حققها على هذا الحد. تتوقف مزايا هذه الطريقة على نسبة كل من المرتب الثابت والعمولة إلى المجموع الكلي للمرتب، إذا كان المرتب الثابت كبيراً فذلك لن يدفع رجل البيع لبذل مجهود إضافي وإذا كانت قيمة العمولة كبيرة سينتج عنه استعمال الضغط في توزيع السلعة.

أما عيوبها: فقد يقتنع رجل البيع بالمرتب الثابت ولا يبذل جهداً لزيادة دخله بالعمولة كما أن العمولة تفقد قيمتها وقت الكساد وانخفاض الطلب على السلعة.

2- طريقة الحساب الجاري:

تتحدد المكافأة هنا على أساس العمولة وبجانب ذلك يفتح حساب جاري لرجل البيع يمكن بمقتضاه سحب أية مبالغ من الشركة بصرف النظر عن مقدار مبيعاته والعمولة المستحقة، ويجري تسوية هذا الحساب في نهاية كل فترة زمنية معينة. وتستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة وكما يلي:

أ- في حال التقلبات الموسمية حيث يقل دخل رجل البيع نسبة لانخفاض المبيعات.

ب- عند استخدام رجال بيع جدد لأن مقدرتهم تكون محددة.

ج- لتشجيع رجال البيع لبذل أقصى جهود بيعية ممكنة لأنها تتمتع بمزايا العمولة.

أما عيوبها فإن بعض رجال البيع يتركون العمل وعليهم رصيد مدين وتظهره بمظهر المدين للمؤسسة كما تتطلب هذه الطريقة بعض الأعباء المحاسبية، وأنه بالإمكان التغلب على هذه العيوب بتحديد قيمة قصوى للرصيد وتحديد أدنى قيمة مسموحة للسحب أو تصفية الحساب على عدة مرات.

3- طريقة المكافأة التشجيعية:

تقوم على أساس دفع مبالغ إضافية في شكل مكافأة تشجيعية نظير قيام رجل البيع بجهود إضافية ينتج عنها زيادة المبيعات أو الأرباح أو إضافة عملاء جدد أو بيع سلعة معينة أو تحقيق أهداف بيعية بكفاءة غير عادية. وتعتبر هذه الطريقة مكملة لطريقة الأجر الثابت أو العمولة. إن أساس إتباع هذه الطريقة وجود هدف أو حصة محددة لرجال البيع تكون بصورة نقدية أو كمية سنوية أو نصف سنوية أو شهرية.

ومن مزايا هذه الطريقة

أ- تشجيع رجال البيع لتحقيق نشاط معين.

ب- تقليل معدل تغير رجال البيع.

ج- تشجيع رجال البيع على الادخار.

د- تشجيع روح التعاون بالمؤسسة.

4- طريقة النقط:

تشبه طريقة العمولة والفرق هو أن المؤسسة تستعمل هنا النقط لتقييم مجهود رجال البيع وبالتالي مكافأتهم عليه. وقد تستخدم كطريقة رئيسية لدفع المرتبات أو طريقة مكملة. وبموجب هذه الطريقة يخصص عدد من النقط لكل من الواجبات التي يقوم بها رجال البيع ويحدد قيمة نقدية لكل نقطة ومن يحصل على عدد أكبر من النقاط يحصل على مكافأة أكبر.

العوامل المؤثرة على اختيار طريقة التعويض

1- طبيعة السلعة:

يتم توزيع السلع ذات الطلب الثابت بسهولة، وكذلك الحال بالنسبة للسلع ذات السعر المنخفض، بينما نرى السلع المرتفعة الثمن تحتاج إلى مجهود كبير من رجال البيع.

2- الطلب على السلعة:

إذا كان الطلب على السلعة طلباً عاماً بمعنى أن السلعة يشتريها عدد كبير من الجمهور فإننا نجد أن مكافأة البائع عن الوحدة من السلعة مبلغ محدود، وبينما نجد أن السلع ذات الطلب الخاص التي يشتريها جمهور محدد من الناس يجب أن تحقق لرجل البيع عائداً مرتفعاً عن الوحدة من السلعة.

3- طريقة التوزيع:

لا تحتاج السلع التي يتم توزيعها عن طريق تاجر الجملة والتجزئة إلى مجهود كبير من رجال البيع التابعين للشركة المنتجة، إذ إن هذه المتاجر هدفها شراء وبيع السلع، أما السلع التي تباع من الشركة المنتجة إلى المستهلك الأخير مباشرة فتحتاج من رجل البيع إلى مجهود كبير.

4- مقدار الإعلان والترويج عن السلعة:

ليس من شك في أن مقدار الإعلان والترويج عن السلعة يؤثر على طريقة الأجر المستخدمة، وكما ذكرنا آنفاً فإن البيع الشخصي يعدّ الطريقة الرئيسية لبيع السلع والخدمات. وبجانب ذلك توجد طريقة البيع بالإعلان وهي طريقة مساعدة للطريقة الأساسية وبطبيعة الحال كلما زادت المؤسسة من مجهوداتها الإعلانية سُهّلت مهمة رجل البيع، وكلما تقلص إنفاق المؤسسة على الإعلان احتاج رجل البيع لبذل مجهود كبير وبالتالي استحق مكافأة كبيرة عن هذا المجهود.

5- كفاءة رجال البيع:

يفضل رجال البيع الأكفاء الواثقين من مقدرتهم الحصول على أجرهم في شكل عمولة بينما يفضل رجال البيع المتوسطي القدرة الحصول على أجرهم في شكل مرتب ثابت.

مميزات الطريقة المناسبة

1- السهولة والبساطة.

يجب أن تتميز طريقة دفع مرتبات رجال البيع بالسهولة بالنسبة لرجل البيع وبالنسبة لإدارة الحسابات بالمؤسسة. ويمكن الحكم على سهولة طريقة الدفع بمدى إمكان احتساب رجل البيع لمرتبه بنفسه.

2- الملاءمة والقدرة على التكيّف (أو التكيفيّة).

يجب أن تكون الطريقة المختارة مناسبة للظروف المختلفة، مثل رجال البيع أنفسهم ومناطق التوزيع والسلع التي تباع، فمثلاً بعض الأشخاص على استعداد لبذل مجهود معقول إذا ضمنوا حصولهم على مبلغ محدد كمرتب لهم، والبعض الآخر يستجيب بصفة أساسية للمرتب المبني على أساس العمولة، وأما إذا كانت المؤسسة توزع سلعها في رقعة جغرافية متسعة نجد أن هناك اختلافاً بين مناطق البيع المختلفة من ناحية الطلب على منتجات المؤسسة، ولذلك ففي المناطق التي يكون الطلب فيها على منتجات المؤسسة محدوداً والتي تحتاج إلى تنشيط المبيعات نجد أن طريقة الأجر الثابت هي الطريقة الأكثر ملاءمة بينما في المناطق الأخرى التي نما الطلب على منتجات المؤسسة بها فربما نجد أن طريقة العمولة هي الطريقة الأكثر ملاءمة.

وكذا الحال بالنسبة إلى السلع المختلفة حيث نرى أننا في بعض الأحيان نحتاج إلى تطبيق طريقة الأجر الثابت، مثل حالة إدخال سلعة جديدة حيث يحتاج الأمر إلى زيارة العملاء عدة مرات قبل إتمام الصفقة.

يتضح مما تقدم أن طريقة الأجر المختارة يجب أن تكون ملائمة لرغبات رجال البيع. كما يجب أن تكون ملائمة للمناطق البيعية والسلع التي تبيعها المؤسسة، وقد تتطلب ظروف مؤسسة معينة أن تستخدم أكثر من طريقة معاً حتى تحصل على أكبر فائدة ممكنة.

3- المرونة والرشاقة.

أوضحنا أن الطريقة المناسبة لدفع أجر رجال البيع يجب أن تتميز بملاءمتها لظروف المؤسسة وبصفة خاصة من ناحية أحوال مناطق البيع والسلع ورجال البيع أنفسهم. غير أن هذه الظروف ليست دائماً ثابتة بل هي ظروف متغيرة. وبمرور الزمن نجد أن المناطق التي كان الطلب على السلعة فيها ضعيفاً قد نما وترعرع مما جعل رجال البيع متوسطي القدرة قد صقلت مواهبهم وأصبحوا في عداد الممتازين، والسلعة التي كانت جديدة غير معروفة من فترة قد أصبحت سلعة معروفة، ولذلك فإننا نجد أن طريقة أو طرق الأجر المتبعة أصبحت غير ضرورية ويستلزم الأمر تعديلها لتتناسب مع الظروف الجديدة.

4- العدالة والإنصاف.

يجب أن تكون طريقة الأجر المستخدمة عادلة لكل من المؤسسة ورجال البيع. حيث ينبغي أن يحصل رجال البيع على عائد مناسب، على أنه في نفس الوقت لا يجوز أن تدفع المؤسسة أجراً لرجال البيع لا يستحقونه، وفي نفس الوقت أيضاً يجب ألا يُحاسب رجال البيع عن الظروف الخارجة عن إرادتهم ومنع أو تقليل أجرهم لهذا السبب.

توزيع رجال البيع على المناطق المختلفة

يترتب على توزيع رجال البيع تركيز كل منهم لجهوده في منطقة معينة تتضمن مجموعة من المستهلكين أو العملاء المحتملين. وتمثل كل منطقة حجم مبيعات متوقع، وبالتالي فإن عملية التوزيع هذه هي عبارة عن قيام الإدارة بالتوفيق بين مستوى معين من المهارة البيعية وفرص بيعية يعتقد في وجودها في هذه المنطقة. وهذا يعني أنه عند توزيع رجال البيع على المناطق المختلفة فلا بد من الآخذ في الاعتبار قُدرات رجال البيع من ناحية والمبيعات المتوقعة في كل منطقة من ناحية أخرى. والطريقة المثلى في التوزيع هي تخصيص أفضل رجال البيع للمنطقة التي تتضمن أفضل فرص البيع، ثم تخصيص رجال البيع الأقل مهارة ومقدرة في منطقة فرصتها أقل للبيع وهكذا، وبهذه الطريقة يمكن تعظيم كمية المبيعات في السوق الإجمالي.

جدولة زيارات رجال البيع

تقوم الشركات التي تستخدم رجال البيع «الفنيين» و «المساعدين» بتخطيط طريقهم وجدولة الزيارات التي يقومون بها. والغرض من ذلك هو زيادة فرص رجال البيع للتواجد في الأماكن التي يتطلب الأمر وجودهم بها، كما أن وجود جدولة رسمية تساعد الإدارة على الاتصال برجال البيع في أي وقت، ولإمدادهم بأي تعليمات أو أوامر تظهر بصورة طارئة. ويساعد التخطيط الجيد لمسار رجل البيع في تقليل زمن التنقل وزمن الانتظار وما يترتب على ذلك من وفورات. وأخيراً، فإن تزويد رجل البيع بجدول زيارات يجعل بالإمكان إجراء تعديلات أكثر دقة في عدد مرات الزيارات لتتناسب مع حاجات العملاء، وبالتالي الحصول على تغطية أفضل للمناطق الجغرافية المختلفة.

وغالباً ما تجد الشركة أن رجال البيع «الفنيين» ورجال بيع «الأعمال الجديدة» يعارضون استخدام جدول زيارات رسمي، أو خطة مسار، حيث يعتبرون حكمهم الشخصي أفضل حكم في تحديد كيفية استغلال الزمن المتوافر لديهم. وبالإضافة إلى ذلك تجد الإدارة في معظم الأحيان أن من الصعوبة بمكان التنبؤ بالزمن الذي تستغرقه كل زيارة، خاصة في حالة السلع التي تباع إلى المستهلك بناءاً على المواصفات التي يحددها هذا المستهلك.

الإشراف على رجال البيع وتوجيههم

يحتاج معظم رجال البيع وحتى الأكفاء منهم إلى إشراف وتوجيه حتى يمكن التأكد من أن جهودهم تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق أهداف البيع الشخصي للشركة. وينطوي الإشراف والتوجيه على ما يلي:

1- ملاحظة وتقييم أداء رجل البيع الميداني وإعداد التقارير عنه.

2- تصحيح نقاط الضعف في طرق أدائهم للعمل.

3- توضيح مسؤوليات رجال البيع وواجباتهم.

4- تزويد رجال البيع ببعض أنواع الحوافز.

5- تزويد رجال البيع بمعلومات عن أي تغييرات تطرأ على سياسات الشركة.

6- حل بعض المشاكل التي تواجه رجال البيع، سواء تلك المتعلقة بعملائهم، أو المتعلقة بهم شخصياً.

7- يعد الإشراف والتوجيه أحد وسائل التدريب الميداني لرجال البيع.

وخلاصة القول، إن الغرض العام من الإشراف على رجال البيع وتوجيههم هو تحسين مستوى أدائهم للعمل، والارتقاء بمهاراتهم الميدانية بما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف منظماتهم في الوقت ذاته.

تقييم أداء رجال البيع.

يعتمد التنفيذ الناجح لإستراتيجية البيع الشخصي أساساً على أداء رجال البيع كأفراد وكمجموعة. ولهذا السبب تحتاج الإدارة إلى وسائل ومعايير لتقييم هذا الأداء. وتستخدم الإدارة معلومات التقييم هذه في اتخاذ قرارات فيما يتعلق ببعض الأمور مثل، من هم رجال البيع الذين يحتاجون إلى تدريب إضافي؟ من يستحق المكافأة منهم؟ ومن يستحق اللوم أو الفصل؟ .. وهكذا. ولكي يكون التقييم قائماً على أساس سليم، فلا بد وأن تقوم الإدارة بإعداد الأنماط أو المعايير التي تستخدم في إجراء المقارنات ومنها:

أولاً: توصيف المهام: لا شك أن مقارنة الأعمال التي يقوم بها رجل البيع بما ينص عليه في توصيف المهام تلقى ضوءاً كبيراً على الأداء الكلي. ولكن للأسف فغالباً ما تظهر هنا مشكلة بسبب أن نسبة كبيرة من أعمال رجل البيع لا يمكن إخضاعها للقياس الكمي. فعلى سبيل المثال، كيف يمكن الحكم على درجة شهرة المحل؟ وكيف يمكن القياس الكمي لدرجة انتباه رجل البيع وسرعة بديهته عند التعامل مع المستهلكين؟ فالواقع أن كل ما تبينه عملية توصيف المهام هو التعريف الواضح للأداء المتوقع فيما يتعلق بكل واجب ومسؤولية. وقد يتضمن هذا التعريف بعض الأنماط الكمية (مثل عدد مرات تكرار الزيارة للأنواع المختلفة من العملاء)، ولكن الحالة الغالبة هي النص على هذه الواجبات والمسؤوليات بصورة كيفية (Qualitative) وتكون في صورة توقعات الإدارة عن أداء رجال البيع.

ثانياً: حصص البيع: تعتبر حصص البيع أكثر مقاييس أداء رجل البيع انتشاراً. وتعرف حصص البيع بأنها «الأهداف المعبر عنها بصورة كمية والمخصصة لوحدات تسويقية معينة، مثل رجال البيع أو المناطق الجغرافية». قد يتم تحديد كمية المبيعات المتوقعة من رجل البيع في كل قطاع سوقي على أساس الأداء السابق، أو على أساس دراسة السوق وإمكانياته. وتظهر حصص البيع في صور عديدة منها، حجم المبيعات بالدنانير أو الوحدات، إجمالي الربح، صافي الربح، النفقات، الزيارات، عدد العملاء الجدد، مساحات العرض المتحصل عليها في متاجر التجزئة، أو غيرها من المقاييس ذات الطبيعة الكمية التي يمكن قياسها.

ويرتبط بحصة البيع التي تظهر في صورة حجم المبيعات بالدنانير صعوبة معينة، حيث أنه غالباً ما لا يترتب على جهود رجال البيع تحقيق مبيعات فعلية في نفس الفترة التي تم فيها بذل الجهود، بمعنى أن جهود رجل البيع ستنعكس في صورة مبيعات في فترات مستقبلية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الظروف التي يعمل فيها كل رجل بيع تختلف وبالتالي فإن صعوبة أو سهولة تحقيق المبيعات تتفاوت تفاوتاً كبيراً بين رجل بيع وآخر. فلا شك أن ظروف المنافسة والزمن المطلوب للانتقال من منطقة إلى أخرى، بل الانتقال داخل المنطقة الواحدة، واحتمالات البيع، جميعها تختلف من رجل بيع إلى آخر. ولهذا السبب فلابد من تحديد حصص البيع بصورة فردية لكل رجل بيع، بحيث لا تخصص «حصة بيع واحدة» لجميع رجال البيع. وهناك سبب آخر «للتحديد الفردي» لحصص المبيعات، وهو الاختلاف في كفاءة رجال البيع بسبب الاختلاف في التدريب والخبرة ومقدرتهم الطبيعية.

وهناك صعوبة أساسية أخيرة، وهي أنه من الصعب الفصل بين المبيعات الناجمة عن جهود رجل البيع وتلك الناجمة عن أسباب أخرى، فالإعلان، مثلاً غالباً ما يؤثر في كمية المبيعات المحققة، لكن رجل البيع هو الذي «يكتب» أمر الشراء الفعلي. وفي حالات أخرى يكون المشرف أو مدير فرع البيع هو «المؤثر» الأكبر في قرار المستهلك الشرائي.

وعلى كل، فإن التنبؤ بالمبيعات هو الأساس المعتمد في تحديد حصص المبيعات. وتقوم الإدارة بتقسيم رقم المبيعات المتوقعة إلى حصص تخصص لكل رجل بيع. وعلى هذا الأساس، فإن دقة التنبؤ تنعكس على دقة وفاعلية حصص المبيعات، ولن تكون لحصص البيع قيمة كبيرة إذا كان التنبؤ بالمبيعات مجرد تخمين لا يستند إلى الدراسة والبحث.

تقييم وظيفة البيع

هناك بعض الطرق يمكن استخدامها في تقييم وظيفة البيع في المنظمة:

1- الإضافات إلى الربح: يجب حساب هذا الرقم عن طريق حساب التكلفة زائداً نسبة الإضافة للسلعة ويطرح منها تكاليف عملية البيع.

2-العائد على الأصول: تطرح نفقات المبيعات الجارية مثل المرتبات والانتقال، من الربح.

3- نسبة التكلفة إلى المبيعات: وتحسب نسبة نفقات البيع ثم تقسم على إيرادات المبيعات. ولكن هذه الطريقة لا تستخدم بمفردها.

4- الحصة السوقية: إذا لم تتغير جودة السلعة، أو السعر، أو الإعلان، أو جهود المنافسين ومع ذلك زادت حصتنا السوقية، فإنه يمكن أن نعزو ذلك إلى زيادة كفاءة وجهود رجال البيع.

5- تحقيق أهداف التسويق: يمكن الحكم على طريقة أداء وعمل المبيعات على أساس ما أمكن تحقيقه من أهداف تسويقية مثل (المبيعات، الأرباح).

خطوات القيام بعملية البيع

إن خطوات القيام بعملية البيع في متجر التجزئة تتضمن عدة خطوات بيعية لا يفصل بعضها عن البعض الآخر حواجز بينة. وتشمل هذه الخطوات ما يلي:

أولاً: البحث عن الزبائن المتوقعين والحصول عليهم:

يتم الحصول على الزبائن المتوقعين من خلال عدة مصادر أهمها الآتي:

أ- رسائل الاستفسار:

معظم المؤسسات الصناعية خاصة في سوق السلع الصناعية تصل إليها رسائل استفسار من قبل عملاء متوقعين يطلبون فيها معلومات وبيانات عن السلع أو الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات، فبعض هذه الرسائل يصل من مؤسسات ترغب في الحصول على مستلزمات الإنتاج بأسعار أقل، والبعض الآخر قد يصل من مشترين ملتزمين بالشراء لعدة جهات (مثل تجار الجملة أو غيرهم). ورسائل الاستفسار هذه عادة تكون نتيجة الإعلانات في الصحف أو المجلات المتخصصة أو البريد، أو المعارض التي تقام للتعريف بمنتجات الصناعات المحلية أو الأجنبية. ومع أن رسائل الاستفسار تعتبر مصدر هام من مصادر الحصول على العميل المتوقع، إلا أن العديد من المؤسسات التي ترد إليها هذه الرسائل لا يتوفر فيها نظام متابعة يعتمد عليه في تبويب وتصنيف هذه الرسائل بالأسلوب الذي يخدم رجال البيع وهم يسعون للحصول على عملاء جدد ومتوقعين.

ب- الزبائن أنفسهم:

في الحالات التي يتم فيها مقابلة عميل معين، فإن رجل البيع يطلب من العميل أسماء عملاء آخرين (أربعة أو ثلاثة أسماء) يمكن أن يكونوا من المهتمين في شراء هذه السلعة أو الخدمة، خاصة في سوق السلع الاستهلاكية حيث يكون الزبون راغباً في التوصية لأصدقائه بشراء هذه السلعة أو الخدمة للحصول على وضع اجتماعي معين من جراء قرار الشراء. وحتى ولو لم يكن الزبون على استعداد للشراء فإنه قد يطلب منه التوصية بأسماء زبائن آخرين يكونون على استعداد لشراء هذه السلعة أو الخدمة.

ج- الرموز في المجتمع:

إن كثيراً من المنتجات التي تباع للزبائن يتأثر قرار شراؤها بالتفاعلات الاجتماعية ضمن مجتمع معين، فهناك مثلاً أشخاص معينين في أي مجتمع يعتبرون رموزاً وقدوة لباقي أفراد المجتمع. فمن المناسب هنا لرجل البيع أن يبيع لهؤلاء النخبة أولاً. فعندما يقوم هؤلاء النخبة بالشراء، فإن الآخرين الذين يحترمونهم سوف يقومون بالشراء تقليداً لهم. مثال ذلك: أن تبيع بركة سباحة منزلية لشخص معروف ومن مستوى اجتماعي معين في حي معين، هذا يعني أن الآخرين كالجيران سوف يقلدونه في هذا العمل. وكذلك أيضاً كليات المجتمع قد تقرر استخدام مرجع معين لمادة تعليمية معينة تستخدمه الجامعة لتدريس طلابها، هنا الجامعة تعدّ بمثابة «رمز» أو قدوة لكليات المجتمع.

د- الاتصال الهاتفي:

عندما تفشل أي طريقة من الطرق السابقة في الحصول على الزبائن المتوقعين، فإن رجل البيع مدعو لاستعمال الاتصال الهاتفي مع الزبائن المتوقعين قبل بدء التحضير لمقابلة مبدئية معهم. فيبقى رجل البيع يتصل بالزبائن أو بطرق الأبواب حتى يحصل على العميل المنتظر الذي يمكن أن يكون زبون مشتري.

أخيراً، قد يحصل رجل البيع على قائمة بأسماء العملاء المرتقبين من تلك المصادر أو من أحدها، بعد ذلك تبدأ عملية الفرز لهؤلاء العملاء وذلك للوصول للعميل الأفضل أي الذي تتوافر

فيه الصفات الأساسية لأن يكون مشتري لهذه السلعة أو الخدمة. وحتى يستطيع رجل البيع اتخاذ القرار المناسب حول من هو العميل الأفضل فإنه بحاجة إلى معلومات وافية ودقيقة عن حاجات ورغبات هذا العميل، مثل مدى السلطات أو الصلاحيات التي يتمتع بها لاتخاذ قرار الشراء. وفي حالة البيع للمؤسسات الصناعية فإن رجل البيع سيكون بحاجة لمعلومات عن القوة الشرائية لهذا العميل. هذه المعومات يستطيع رجل البيع جمعها بوسائل متعددة منها: الحالات الشرائية السابقة، الدراسات المسحية .. إلخ.

وفي الآونة الأخيرة تم دمج تقنيات الهاتف بقدرات الانترنت والتقنيات النقالة للحصول على زبائن من خلال قواعد بيانات مصممة خصيصاً لتلائم مثل هذه التقنيات المدمجة. وقد أثبتت هذه التقنيات فعالية واضحة في استقطاب الزبائن وتكريس الولاء.

ثانياً: المقابلة:

يختلف بدء المقابلة بين البائع والعميل بحسب الظروف، فقد تبدأ بالتحية والترحاب أو بعرض الخدمة، أو بالصمت في الحالة التي يجد فيها البائع العميل منهمكاً في استعراض نوع معين من السلع.

وفي كل الحالات تلازم البائع ابتسامة طبيعية لا تكلف فيها ولا زيف، فهذا تعبير لطيف يُدخل السرور والابتهاج في نفس العميل ويفيد ترحاب المتجر بزائره واستعداده الصادق لخدمته.

إن توجيه البائعين إلى تحية العملاء والترحيب بهم اتجاه يجب تشجيعه لأنه يقرب بين العميل والمتجر ويدخل إلى نفس العميل الثقة فيما يُعرض عليه من سلع وخدمات.

ونشير إلى أن البائع في متجر التجزئة يحرص على الظهور بمظهر الاستعداد لخدمة العملاء في أية لحظة، ولذلك نراه واقفاً على الدوام في أثناء العمل، غير متكئ على منضدة أو منهمك في قراءة جريدة أو مجلة أو كتاب أو مشغول بالثرثرة مع زملائه البائعين أو شارد الذهن كأن لا عمل له إلا في حضور العميل.

ثالثاً: معرفة رغبة العميل:

بعد التحية مباشرة، يهتم البائع بمعرفة رغبة العميل، وهذا أمر يسير بالنسبة إلى السلع الميسرة، أما بالنسبة إلى سلع التسوق فإن الملاحظة الذكية وتوجيه بعض الأسئلة المنتقاة تفيد كثيراً في معرفة حاجة العميل.

ولعل في مظهر العميل أيضاً وفي حديثه وسلوكه وردود الفعل عنده على أول ماركة يعرض عليه ما يساعد البائع على تفهم حقيقة ما يرغب في شرائه.

ويعتمد نجاح البائع في هذه المرحلة أيضاً على معرفته التامة بأماكن االماركات المختلفة لأن ذلك يساعد على خدمة العميل بسرعة ودون ضياع وقت في البحث، كما يكرس الثقة لدى العميل في هذا البائع وفي المتجر عامة.

رابعاً: تقديم السلع وطرق عرضها:

تقضي أساليب البيع الصحيحة ألا يكدس البائع أمام العميل العديد من الماركات والأنواع على نحو يسبب حيرته. فالبائع الحاد الذكاء والمتقن لفن البيع يستطيع حصر حاجة العميل في عدد قليل جداً من الماركات المحتملة، ثم أنه بعد ذلك يعرضها عليه بهدوء وروية ودونما عجلة أو ضغط، مثيراً من المغريات الرئيسية في السلعة ما يناسب العميل ورغباته، ثم يركز شرحه وبيانه حول هذه المغريات. ويشجع البائع العميل على فحص السلعة جيداً للتأكد من ملاءمتها لحاجته

ويدعوه لقياسها أو تجربتها أن كان ذلك ممكناً، وهكذا يدخل البائع في نفس العميل الشعور بالثقة والاطمئنان ما يساعد على قبوله لها وشرائها.

طرق العرض البيعي

يتّبع رجل البيع ثلاث طرق في العرض البيعي بهدف الحصول على عقد الصفقة البيعية وهذه الطرق هي:

1- طريقة الحث والاستجابة:

يتبع رجل البيع أسلوب الحث للحصول على الاستجابة من العميل المتوقع بالموافقة على الشراء، وذلك في حالة عدم معرفته لما يدور في ذهن هذا العميل. لذا يبدأ ويظل يقترح عليه العديد من العروض لحين حصول الاستجابة من العميل. وهنا يكون أكثر الكلام لرجل البيع في البداية، ويشارك المشتري في الحديث من فترة لأخرى.

وتحصل هذه الحالة إذا كانت قيمة المبيعات قليلة ولا يصرف رجل البيع فيها وقتاً طويلاً. وتستخدم في عرض السلع سهلة المنال، وفي متاجر الأطعمة، والمشروبات والمتاجر ذات الأقسام.

2- طريقة صوغ البيع:

وهذه الطريقة كسابقتها تعتمد على الحث والاستجابة، ولكن يفترض في هذه الحالة أن رجل البيع يعرف بعض الشيء عن العميل المرتقب وحاجاته وتفضيلاته ويستطيع أن يقوده من خلال خطوات منطقية إلى مرحلة البيع.

وهنا يكون معظم الكلام في البداية لرجل البيع لأنه يعرف ما يريد العميل. ويتبع ذلك تدخل العميل لبيان ما يريده بدقة. ثم يأتي دور رجل البيع مجدداً ليبرهن أن سلعته هي التي تفي باحتياجاته ومن ثم يعقد الصفقة البيعية.

3- طريقة النجاح والإشباع:

بموجب هذه الطريقة يقود رجل البيع العميل المرتقب للكلام في البداية عن احتياجاته لكي يستطيع إدراكها. ومن ثم عرض المنتجات عليه وبيان أن هذه السلع هي التي ترضي حاجته ويأخذ في الكلام عن هذا الموضوع لينهيه بعقد الصفقة البيعية.

وتستخدم هذه الطريقة في بيع السلع الخاصة أو السلع الإنتاجية التي تمتاز بقيمتها العالية، وبارتفاع أهمية إشباعها لدى العميل.

خامساً: التغلب على الاعتراضات:

يواجه البائع الكثير من الاعتراضات التي يثيرها العملاء، فهذه ظاهرة عادية وطبيعية يجب أن يستعد لها البائع مقدماً ويهيء نفسه لمواجهتها. ولا بد أن يكون البائع على علم بالاعتراضات والانتقادات المعتادة في الظروف التي يعمل فيها وبطرق مقابلتها والرد عليها بعبارات مقنعة بل ومغرية كأسلوب من أساليب تحقيق البيع الفعلي للعملاء.

يختلف أسلوب الرد على الاعتراضات بحسب الظروف، فقد يتخذ البائع من أحد أسباب الاعتراض نفسه نقطة تشجيع على الشراء، فالعميل الذي يعترض على الشراء نفسه بسبب اللون لأنه فاقع مثلاً، فقد يرد عليه البائع بأن: «اللون الفاقع هو لون الموسم المفضل والدارج، لذا فإن أهم ما تتميز به سلعته لونها الفاقع».

أو أن يعترض العميل على حذاء يتفحصه لشرائه بأن جلده رقيق، فيكون الرد من البائع مثلاً: «نعم ... ولكن ذلك يجعل الحذاء مريحاً ... كما أن هذا النوع من الجلود متين جداً وهو يتحمل أكثر مما تتحمله معظم الجلود السميكة».

وقد يطلب البائع من العميل أن يوضح اعتراضه بعض الشيء إذ كثيراً ما يكون هذا الإيضاح رداً على الاعتراض نفسه. فإن اعتراض العميل على آلة الغسيل مثلاً بدعوى أنها تبدو متلفة للملابس ... يرد البائع بأن متجره يسره كثيراً أن يتلقى ملاحظات العملاء على السلع التي يبيعها.

ثم يسأل البائع عن سبب اعتقاد العميل بأن آلة الغسيل تتلف الملابس .. ويبين له بأن هذه الملاحظة جديدة عليه برغم قدم صنع هذا النوع من الغسالات.

وأحياناً يرد البائع على العميل بما يفيد وجاهة الاعتراض وسلامته ولكنه يثير في الوقت نفسه من المغريات الأساسية والمزايا الأخرى ما يعوض ويغطي اعتراض العميل. أو يرد على اعتراض العميل بسؤال يجيب فيه العميل إجابة تزيل معوقات الشراء ... وهكذا.

وفي كل ما سبق يحترس البائع من الانسياق أو الانزلاق في جدال مع العميل، فقد قيل:

«قد يكسب البائع الجدال ولكنه يخسر الصفقة».

وعلى البائع أن يحرص على عدم ذكر السلع المنافسة، وإذا أشار إليها العميل نفسه كان من الواجب على البائع ألا يحط من قيمتها بل عليه أن يذكرها بالخير في جملة عابرة وبمنتهى الإيجاز. أما إذا شن البائع عليها هجوماً وانتقاداً فمن المرجح جداً ازدياد اهتمام العميل بها إلى جانب ضعف أو انعدام ثقته في إخلاص البائع وصدقه.

ويوجد **عدة طرق للرد على الاعتراضات وهي** مبينة كما يلي:

1- طريقة النفي المباشر: وهي مناسبة للحالات التي يكون فيها الاعتراض مزيّفاً وغير قائم على أساس من الصحة.

2- طريقة النفي غير المباشر: تعتبر هذه الطريقة أنجح الوسائل لمقابلة معظم الاعتراضات التي تصدر من العملاء.

3- طريقة التعويض: وهي تعترف مباشرة بصحة ما يقوله العميل ولكنها تبرز من المغريات البيعية.

4- طريقة العكس: إن المندوب يبرهن للعميل على أن الحالة المنشئة لاعتراضه هي التي تدعو إلى ضرورة شرائه السلعة.

5- طريقة الاستجواب: يقصد بها قيام العميل بالرد على اعتراضه بنفسه وذلك حينما يجيب على سؤال للمندوب.

سادساً: إتمام عملية البيع:

ويتضمن ذلك عادة سؤال العميل بإعداد طلب للشراء. وبطبيعة الحال كلما كان العرض الخاص بالسلعة جيداً وأيضاً كلما كان المستهلك مقتنعاً بالردود على الاعتراضات المثارة عن السلعة كلما أمكن إنهاء البيع بطلب من العميل لشراء السلعة. وعموماً يمكن استخدام عدة أساليب لإنهاء البيع منها:

1- تلخيص المزايا والمنافع التي يمكن أن تعود على المستهلك من شراء السلعة.

2- الافتراض بأن العميل سوف يقوم بشراء السلعة وسؤاله عن الكمية أو الأحجام والألوان والمقاسات التي يفضلها.

3- الإجابة على الاعتراضات الأساسية مرة ثانية.

4- إخبار المستهلك بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه من الشراء السريع.

سابعاً: المتابعة:

تفيد المتابعة من جانب رجال البيع للعملاء في معرفة الأسباب وراء عدم تقديم العملاء لأوامر الشراء في حالة الوعد بذلك من جانبهم، أو وراء عدم تكرار الشراء ثانية. وتفيد المتابعة كذلك في تجميع المعلومات عن رد الفعل باتجاه السلعة بعد الاستعمال الفعلي لها.

وفي عصر الانترنت والاقتصاد الرقمي، صارت المتابعة الدقيقة أمراً في غاية البساطة، حيث توجد اليوم برمجيات الواقع الافتراضي التي تتولى مهام المتابعة الحثيثة والحصول على استجابات في الوقت الحقيقي. وتسهم هذه البرمجيات المتطورة في تحليل المعلومات وتبويب الاستجابات وتقديم الحلول الفورية في الوقت الحقيقي أيضاً.

أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية في مضمار الحيز المخصص للإجابة.

السؤال الأول:

ميّز بين البيع التعاملي (Transactional selling) والبيـع العلائقـي (Relational selling). إعطْ أمثلة توضيحية.

البيع التعاملي	البيع العلائقي

أمثلة توضيحية داعمة	
البيع التعاملي	البيع العلائقي
√	√
√	√
√	√
√	√
√	√

السؤال الثاني:

علق على العبارة التالية:

«صحيح أن تكاليف جهود البيع الشخصي تعدّ الأعلى مقارنة بجهود البيع والترويج الأخرى، إلا أن هذه التكاليف هي استثمار عوائد عالية جداً مقارنة بجهود البيع الأخرى».

رئيس مجلس إدارة شركة تايلور

وودرو للإنشاءات العالمية

إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

	أمثلة توضيحية داعمة
√	
√	
√	
√	
√	

السؤال الثالث:

حدّد أبرز أهداف البيع الشخصي بالنسبة لشركة موجهة بالعميل، تنتهج أسلوب التسويق الحديث القائم على إرساء أوطد العلاقات بالعملاء. إعطْ أمثلة توضيحية.

الأهداف	أمثلة توضيحية داعمة

السؤال الرابع:

البيع الشخصي قد يكون سلاحاً ذو حدين: إما إرساء علاقات راسخة مع العملاء أو خسران العملاء إلى الأبد.

ما رأيك بذلك؟ إعطْ أمثلة توضيحية تؤيد أو ترفض المقولة أعلاه.

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √ √ √	

السؤال الخامس:

توجد نقاط تطابق ونقاط اختلاف بين البيع الشخصي والإعلان. افترض أن مدير عام شركتك اقترح عليك إلغاء دور الإعلان، والاكتفاء بنشاط البيع الشخصي. هل توافقه في الرأي أم تسدي له رأياً مخالفاً؟...

خذ مصلحة الشركة وعملائها بنظر الاعتبار.

حدد وجهة نظرك بدقة، مدعماً قناعاتك بالأمثلة التوضيحية.

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √ √ √	

السؤال السادس:

وضّح كيف يمكن لمندوب المبيعات المحترف استخدام استراتيجيّ الدفع والجذب لبناء قاعدة عملاء راسخة.

إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

استخدامات استراتيجية الدفع	استخدامات استراتيجية الجذب

	أمثلة توضيحية داعمة	
	استراتيجية الدفع	استراتيجية الجذب
√ √ √		

السؤال السابع:

ما هي برأيك الأعمال التي يقوم به رجال البيع بهدف بناء علاقات راسخة مع العملاء، وجذب العملاء الأكثر ربحية والاحتفاظ بهم.

تذكر أن الهدف من وراء هذه الأعمال هو التسويق بالعلاقات وليس البيع التعاملي التقليدي. ليكن جوابك معززاً بالأمثلة والشواهد.

	أمثلة وشواهد داعمة
√ √ √ √ √	

السؤال الثامن:

باعتبارك شركة موجهة بالعميل أو مدارة من قبله. ما هي المهارات التي ينبغي إكسابها لفريق المبيعات ليكون قادراً على تجسيد توجهات شركتك والتزامها بخدمة العملاء ورعايتهم؟ حدد هذه المهارات بدقة، مدعماً جوابك بالأمثلة.

المهارات الأساسية
1- 2- 3- 4- 5- 6-

ا
ا

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √ √	

السؤال التاسع:

افترض أن فريق المبيعات التابع لك يتسم بقدر عالٍ من الحماس والالتزام إلا أن أداءه البيعي ليس بمستوى الطموح. ما هي الآليات التي يمكنك اتباعها لزيادة فعالية الفريق ما يمكنه من تعظيم المبيعات وإرساء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

حدد هذه الآليات بدقة، مدعماً جوابك بالأمثلة والشواهد.

	أمثلة وشواهد
√ √ √ √	

السؤال العاشر:

ما هي برأيك أبرز خطوة من خطوات العملية البيعية. حددها بدقة، مشيراً إلى مبررات اختيارك لهذه الخطوة.

مبررات اختيار الخطوة

الفصل الثاني

إدارة عمليات التسويق الدولي الإلكتروني ونشاطاته(*)

تقديم

هل أن الإنترنت مجرد قناة تسويقية مثلها مثل البريد المباشر أو التسوّق البيتيّ؟ أو، هل سيُحدث الإنترنت ثورة حقيقية في مجال التسويق الدولي؟ وهل ستتراجع الشركات المتعددة الجنسية أمام زحف وتنامي الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي صارت تستخدم تكنولوجيا المعلومات وفي مقدمتها الإنترنت للتوسع عبر حدودها الإقليمية والوطنية الضيقة المألوفة؟ ما هو حجم ومدى تأثير تكنولوجيا الإنترنت بشكل خاص، وتكنولوجيا المعلومات بشكل عام على الكيفية التي تدار بها اليوم وفي المستقبل نشاطات وفعاليات التسويق الدولي؟ وكيف السبيل إلى الاستفادة القصوى من هذه التقنيات الراقية، وكيف السبيل إلى تقليص آثارها السلبية إن وُجدت؟

هذه الأسئلة وغيرها كثير ستكون مثار اهتمام هذا الفصل، حيث ستتم مناقشة الفرص والتحديات المختلفة التي يتيحها الإنترنت أمام الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم والصغيرة. كما سيحاول الفصل التعرف على مدى تأثير الإنترنت على الأسواق العالمية وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة، بالإضافة إلى الوقوف على أبرز المزايا التي توفرها عملية استخدام تقنيات الإنترانت من قبل المؤسسات الكبيرة.

علاقات الترابط العالمية Global Linkages

مما لا شك فيه أن تكنولوجيا المعلومات قد أحدثت تغيراً في أسلوب إدارة الشركات لنشاطاتها وفعالياتها التسويقية الدولية. ويمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد غيرت الكيفية التي يدار بها التسويق، كما أصبحت المعلومات سلاحاً استراتيجياً ومن أبرز وأهم التطورات في هذا المجال التوسع والانتشار الهائل في نشاط التسويق الدولي عبر الشبكة وما رافقه من توسع أكبر في مضمار شبكات المعلوماتية الهائلة. والواقع أن الاستخدامات التجارية للشركة قد أصبحت الجزء الأسرع نمواً في الورلد وايد وب (www) أو اختصاراً الوب (The Web).

ويمكن اعتبار علاقات الترابط العالمية بمثابة شكل من أشكال التسويق الدولي الافتراضي (Virtual international marketing).

ويوضح الشكل التالي أبرز علاقات الترابط هذه.

تكنولوجيا المعلومات والتسويق الدولي

(*) بتصرف عن: العلاق، بشير (2003). التسويق في عصر الإنترنت والاقتصاد الرقمي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ج.م.ع. (ص ص 303-349).

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة تسويقية إستراتيجية	
علاقات الترابط العالمية مع المورد √ تطوير قنوات توزيع مباشرة مع العملاء مستندة للانترنت بالدرجة الأساس. √ استخدام نظم التبادل الالكتروني للبيانات (EDI) للتعامل بشكل مباشر مع شركاء الأعمال.	**علاقات الترابط العالمية مع العميل** √ جمع البيانات من نقاط البيع. √ التفاعل مع العميل خلال مرحلتي ما قبل البعد وما بعد البيع. √ إجراء بحوث التسويق من خلال أساليب التسوّق الافتراضي.

وسنحاول الآن تسليط الضوء بالتفصيل على أبرز علاقات الترابط الدولية الإستراتيجية:

1- بإمكان الشركة مراقبة ومتابعة نقطة البيع (Points of sale) للحصول على معلومات تفصيلية حول السلوك الشرائي للمستهلك. فنظم المعلومات الخاصة بنقاط البيع (POS information System) مثل تلك التي تقوم بشكل آلي بفرز وترتيب المعلومات والبيانات المتعلقة بالمنتجات والخدمات المباعة من حيث أسعارها وكمياتها وأحجامها ووقت ومكان بيعها (في الدقيقة والساعة واليوم والأسبوع والشهر والسنة ...) والمحفزات التي قدّمت لتشجيع المستهلكين على الشراء، وعدد ونوعية وطبيعة هذه المحفزات وتوقيتاتها وكذلك مقارنة مبيعات هذه المنتجات والخدمات بالمبيعات المماثلة للمنافسين، هذه النظم المتطورة توفر للشركة المعنية تغذية عكسية فورية حول قرارات العميل، وتمكن الشركة من التعرف بسهولة وسرعة على المنتجات التي تم بيعها وبالأسعار التي تم بعيها فيها والكميات التي تم بيعها وفي أي المواقع أو الفروع تم كل ذلك.

وبإمكان الشركة الانتفاع من هذه المعلومات لتحديث سجلات الخزين واتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات الملائمة لتعويض الخزين المستنفد وتعديل الأسعار وتدشين الحملات البيعية، وتصميم المنتجات الجديدة. بعدها يصار إلى تضمين المعلومات المتحصل عليها في قواعد البيانات التسويقية التي تضم خزيناً هائلاً من المعرفة حول العملاء القائمين والمرتقبين، وهي بيانات يتم في الغالب تحليلها واستثمارها لتطوير المنتجات والاستراتيجيات التسويقية. ولأن مثل هذه المعلومات غالباً ما تكون مصنفة على أساس معايير مثل المتجر المنفرد والمدينة والإقليم والمناطق البيعية وما شابه ذلك من التقسيمات والتصنيفات، فإن باستطاعة مديري التسويق ربط المبيعات الفعلية بالبيانات التاريخية والحصة السوقية التنافسية والإعلان والترويج وقرارات التسعير وغيرها كثير، الأمر الذي ينتج عنه معلومات ذات نوعية راقية حول الروابط بين إستراتيجية المزيج التسويقي والفعالية.

2- بإمكان الشركة التفاعل مع العميل خلال المراحل السابقة واللاحقة للشراء (Pre-sale and post-sale). فمرحلة ما قبل الشراء تتيح المجال للمستهلكين لإبلاغ رغباتهم وحاجاتهم والمشاركة في تصميم واختبار المُنْتَج. أما مرحلة ما بعد الشراء فهي توفر معلومات عن مدى رضا العملاء

عن عملية الشراء. والهدف من وراء ذلك كله يكمن في تعزيز ولاء العملاء وتشجيعهم على تكرار الشراء.

3- وباستطاعة الشركة استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير أساليب جديدة لإجراء بحوث السوق الدولية مستندة على تطوير بيئات تسوق افتراضية (Virtual shopping environments)، حيث يمكن متابعة ومراقبة سلوك المستهلك في المتجر الافتراضي باستخدام أساليب التجريب المصممة مثل التصميم العاملي الجزئي (Fractional factorial desing) لاقتفاء أثر التأثيرات المباشرة والتفاعلية لمتغيرات التسويق مثل السعر، التعبئة والتغليف والترويج وذلك في بيئة افتراضية.

4- كما تستطيع المنظمة استخدام شبكات المعلومات، خصوصاً الإنترنت، لبيع وتطوير قناة توزيع مباشرة جديدة للعميل مما يتيح فرصة التسوّق الشخصي الذي يضمن راحة العميل. كما أن الإنترنت يسمح حتى للشركات الصغيرة بالتفاعل بشكل مباشر مع العملاء حول العالم طالما أن هؤلاء العاملون قادرون على الوصول إلى الانترنت، وهو أمر غير متاح للجميع في الوقت الراهن.

5-وبإمكان المنظمة استخدام الإنترنت ونظم التبادل الالكتروني للبيانات (EDI) للتعامل بشكل مباشر مع شركاء العمل، العملاء والموردين الكبار معاً.

ويعتبر الإنترنت الوسيلة المركزية لهذا الغرض ـ فالإنترنت وسيلة متوفرة في أماكن مختلفة علاوة على كونها عمليّة وزهيدة الثمن ومتاحة للشركات على اختلاف أنواعها ومسمياتها. فدمج الإنترنت بشبكات إنترانت يتيح المجال للشركة لتطوير شبكات اتصال داخلية وخارجية. ويمكن استخدام مثل هذه الشبكات لإرسال الطلبيات والتفاوض حول الأسعار وإنشاء المزادات وتبادل مواصفات السلع واقتفاء أثر حالة الإنتاج، ومتابعة مغادرة ووصول الشحنات وإنجاز أعمال الفواتير والدفع. ومن الاستخدامات المتطورة للإنترنت نذكر على سبيل المثال لا الحصر التفاعل خلال مرحلة تصميم المُنْتج، حيث يتفاعل الموردون والعملاء مع الشركة في تطوير منتجات جديدة بهدف تقليص الوقت اللازم لطرحها في السوق وكذلك تقليص التكاليف المترتبة على إنتاجها وتصنيعها. وتعتبر نظم التبادل الإلكتروني للبيانات أداة الاتصالات الفنية الرئيسة لمثل هذا النوع من تبادل المعلومات ما بين الشركة وشركاء أعمالها. فشبكات البيانات الرئيسة ونظم التبادل الإلكتروني للبيانات تسهّل عملية التفاعل الدقيق مما يسهّل عملية استخدام بعض الأساليب العلمية المتقدمة مثل: تخطيط الإنتاج الاستجابي (Response production planning) بالاستناد لأرقام المبيعات المحدّثة (Up to dat sales figures). وسلاسل التوريد في الوقت المناسب (Just-in-time supply chains). حيث تساهم نظم التبادل الإلكتروني للبيانات في تسريع عملية الاستجابة للجداول الإنتاجية وتفعليها وبالتالي ضمان وفاء طلبيات التوريد بالكميات والنوعيات والمواصفات المطلوبة.

وتشير الأبحاث في هذا المجال إلى أن للتغيرات في بيئة المعلومات مضامين دراماتيكية على إستراتيجية التسويق، حيث تؤثر كثافة المعلومات (Information intensity) على تقييم المنظمة لكل من جاذبية السوق (Market attractiveness) والموقع التنافسي (Competitive position). كما أن تطوّر نظم المعلومات يؤثّر على الهيكل التنظيمي التسويقي للشركة، لاغياً إلى حدّ ما الحدود القائمة بين الشركة وبيئتها ومورّديها ومنافسيها وعملائها، وأيضاً ضمن الشركة، من خلال تقليص أهمية التخوم التنظيمية بين، مثلاً، التسويق والتصنيع. ويصبح المضمون أو المحتوى المعلوماتي (Information content) خاصيّة من خواص المُنْتَج، كمُنْتج قائم بحد ذاته، وهو ما يؤثر على أداء عناصر المزيج التسويقي مثل الخدمة والتوزيع والاتصالات التسويقية والترويج وبحوث التسويق.

الشكل على صفحة ( ) يوضّح طبيعة علاقات الترابط العالمية القائمة في حالة شركة (Mattel) الأمريكية المتخصّصة بتصنيع لعب الأطفال، حيث يعتمد مصمّمو لعب الأطفال على التغذية العكسية الواردة من عملاء الشركة حول العالم، للحصول على أفكار حول اللعب الجديدة. وتستثمر إدارة الشركة هذه الأفكار الجديدة وتنتقي شركات تصنيع لعب الأطفال في الشرق الأقصى كمتعهدين ثانويين وتزوّدهم بأفكار وتصميمات اللعب الجديدة وكذلك بالطلبيات الواردة إلى الشركة لأغراض متابعتها وتنفيذها. وتخرج شحنات المنتجات النهائية مباشرة من مصانع هؤلاء المتعهدين إلى مستودعات الشركة المتواجدة في مختلف أرجاء العالم. ويتمّ تزويد إدارة الشركة بمعلومات تفصيلية عن المبيعات حيث تقوم الإدارة بتحليلها واستخدام التحليل لأغراض تعديل الأسعار في صناعة يكون مجمل الطلب فيها موسمياً. وفي بيئة كهذه، فإن أولويات إدارة الشركة الأم تنحصر في الآتي:

1- التأكّد تماماً من أن لعب الأطفال متوفّرة بكميات كافية حول العالم لتلبية الطلب.

2- استخدام السياسات التسعيرية للتخلّص من مخزون لعب الأطفال وذلك لتجنّب الخسائر المترتبة على لعب الأطفال القديمة المخزّنة في المستودعات والتي لم يعد هناك طلب عليها.

فبدون شبكة معلومات تسويقية عالمية كهذه يصعب على شركة مثل (Mattel) الاستجابة لمتطلبات السوق بهذه السرعة والكفاءة والفعالية العالية.

والواقع أن تطوير شبكات عالمية كهذه يعتبر عملاً معقداً، حيث يعود سبب التعقيد بالدرجة الأساس لطبيعة البيئة الدولية نفسها. فالصعوبات والمشاكل تنتج عن:

1- الاختلاف في مستوى البنية التحتية عبر البلدان، بما فيها عمق وتطوّر الشبكات الحاسوبية وتوافر وكلفة ومدى الاعتماد على منظومات الهواتف المحلية ومدى تغلغل استخدامات أعتدة الحاسوب وبرمجياته عبر الشركات. ومما لا شك فيه أن هذه المجالات الثلاثة تعتبر أساسية ومتطلباً مسبقاً لتطور التسويق المستند لتكنولوجيا المعلومات.

2- العوائق التقليدية مثل التعرفات الجمركية والحصص، والعوائق غير المتعلقة بالتعرفة الجمركية مثل العادات والتقاليد والأعراف السائدة والقوانين المحلية.

3- الاختلافات الثقافية، خصوصاً تلك الناتجة عن اللغة وممارسات الأعمال المختلفة.

4- الاختلافات القانونية التي تعقّد إرساء علاقات تجارية مع شركاء خارجيين عبر البحار، وكذلك التشريعات الصارمة التي لا تتيح فرصة الوصول إلى المعلومات الضرورية بحجّة السريّة والخصوصية والمساس بالأمن القومي.

5- المسافة الجغرافية والتباينات في الوقت، وهي مسائل من شأنها جعل الاتصالات صعبة نوعاً ما.

6- عوائق ناتجة من تشريعات حكومية، مثل تحديد حدود قصوى لتدفق البيانات عبر الحدود (Limits on transborder data flows/TDFs) أو القيود المفروضة على استخدام شبكات القيمة المضافة (Value-added networks) أو اختصاراً (VANs).

7- الاختلافات في مستوى التطور التكنولوجي للشركاء الأجانب، خصوصاً في مجال استخدام نظم المعلومات وعتاد الحاسوب والمعايير غير المتوافقة، والاختلافات في الخبرة والدراية الإدارية ما قد يؤثر على مسائل وقضايا كثيرة مثل رقابة الجودة وإدارة المخزون وخدمة العميل وبحوث التسويق. إن من شأن اختلافات كهذه تعقيد الجهود الرامية لربط الشركاء في شبكة عالمية.

علاقات الترابط في شركة Mattel الأمريكية لتصنيع لعب الأطفال

الشبكات العالمية: إطار عمل مفاهيمي

يوضّح الشكل التالي إطار عمل مفاهيمي لشبكات التسويق العالمية، حيث يتضمّن هذا الإطار العناصر الرئيسة التالية:

1- نظام فرعي محوري (A core sub-system) يربط الشركة بعملائها ومورّديها العالميين.

2- نظام فرعي يؤمّن علاقات ترابط مع الدعم التسويقي، خصوصاً القوى البيعية متعددة الجنسية ومنظمات التوزيع عبر البحار والاتصالات التسويقية المتكاملة (خصوصاً الإعلان والترويج)، الموجّه للأسواق العالمية والحاجات الخدمية العالمية أيضاً.

3- مجموعة من علاقات الترابط مع الجهات الخارجية (Outsiders) من ضمنها الحكومات المضيفة والمنافسين متعددي الجنسيات والبنية التحتية للإمدادات العالمية.

4- علاقات ترابط لأغراض تنفيذ الجوانب الخاصة بشبكات التسويق العالمية المؤلفة بشكل رئيس من الرقابة التسويقية والهيكل التنظيمي وإدارة الأفراد، وكذلك الجوانب الفنية الضرورية والحيوية لضمان التشغيل السليم والإدارة الفعّالة لمثل هذه الشبكات العالمية.

إطار مفاهيمي لشبكات التسويق العالمية

وسنحاول تسليط الضوء بالتفصيل على مختلف عناصر شبكة التسويق العالمية تباعاً.

أولاً: علاقات الترابط مع العملاء Linkages with customers

مع استمرار عملية تداخل تكنولوجيا المعلومات في نسيج الأعمال وكيفية أدائها وإدارتها، تصبح المعلومات بمثابة مصدر حيوي لتمكين الشركة من التنافس في السوق؛ كما تصبح المعلومات أيضاً بمثابة خدمة قائمة بحدّ ذاتها تعرضها الشركة للبيع للعملاء. فالشركة في العادة تتنافس في عالمين: الأول عالم الموارد المادية أو ما يسمّى بالسوق (The world of physical resources, the marketplace) والثاني عالم المعلومات الافتراضي أو ما يسمّى بالفضاء السوقي (A virtual world of information, the market space).

فالمعلومات تغيّر الطريقة التي تمكّن الشركة من تكوين القيمة والتنافس ضمن سلسلة القيمة الافتراضية (The virtual value chain). ومن الأمثلة المعروفة في هذا المضمار نظام شركة (Federal Express)، وهو نظام يتيح لعملاء الشركة فرصة الاتصال بقاعدة بيانات الشركة للتحقّق من مكان الرسالة أو الطرد في النظام: في ما إذا كان الطرد في طريقه إلى الجهة المرسلة إليه، أو تمّ تسليمه فعلاً، ومتى تمّ ذلك بالضبط وهكذا. إن توفير مثل هذه المعلومات يمكّن شركة (Federal Express) من تقديم خدمة إضافية ذات قيمة لعملائها، وتمييز نفسها عن المنافسين وبناء قاعدة متنامية من العملاء الموالين لها، الأمر الذي يشجّعهم على تكرار التعامل مع هذه الشركة بالذات. وتتضمن نشاطات سلسلة القيمة في العالم الافتراضي أمور مهمّة مثل تجميع وانتقاء وتوليف وتوزيع المعلومات. وغالباً ما ينتج عن خطوات كهذه دخول الشركة إلى ميدان عمل جديد.

والواقع أن الفرص الهائلة التي يوفّرها الفضاء السوقي الافتراضي للعملاء قد أصبحت متاحة لأي شخص قادر على الوصول إلى الإنترنت والتبحّر في الصفحات المركزية وقواعد البيانات التابعة للشركات التي يهمّه أمرها. فالخيال والإبداع هما المحددان الوحيدان على قدرة الشركات على استخدام الفضاء السوقي لاجتذاب وخدمة العملاء الدوليين. فبإمكان الشركات اليوم تحقيق الآتي:

1- تطوير سلع وخدمات تلائم حاجات القطاعات السوقية الصغيرة وحتى العملاء الفرديين.

2- التفاعل بشكل مباشر مع العملاء للحصول على معلومات عنهم وتخزين هذه المعلومات واستخدامها لتقديم أفضل خدمة ممكنة لهم. وتتيح مثل هذه المعلومات المجال أمام الشركة للتنبؤ بالطلب ومعرفة التحوّل في تفضيلات العملاء بشكل أكثر دقة وسهولة من ذي قبل، الأمر الذي يجنّب الشركة حالات تقادم المخزون وتراكمه.

3- نقل المنفعة المتأتية من المُنْتج (Product utility) من العالم المادي إلى العالم الافتراضي مما يؤثّر على اقتصاديات الحجم و المجال. وبشكل عام، فإن حالة النقل هذه تجعل من اليسير على الشركات الصغيرة القيام بنشاطات البيع في الأسواق العالمية. كما أن التكاليف المتغيرة المترتبة على إنتاج وتقديم السلع والخدمات المستندة للمعلومات إما أن تكون معدومة أو منخفضة بينما تكون التكاليف الثانية مرتفعة. وغالباً ما تكون مثل هذه الخدمات مصونة ببراءات اختراع، حيث تعمل براءة الاختراع بمثابة عائق أمام دخول منتجات منافسة لها إلى السوق.

بيانات التسوّق والتجارب الافتراضية

تسمح التطورات في تكنولوجيا المعلومات للشركات بمحاكاة البيانات التسويقية والتعلّم من خلال مراقبة العملاء وهم يتفاعلون في تجارب تسويقية افتراضية أو محاكاة. وتستخدم البحوث التسويقية الميدانية التقليدية أساليب مثل الاختبارات التسويقية المحلية والإقليمية والتجارب الميدانية المسيطر عليها وجماعات التركيز. إلا أن التكاليف المترتبة على استخدام مثل هذه الأساليب تعتبر مرتفعة نسبياً، ناهيك عن عدم دقة النتائج المتحصّل عليها وذلك بالنظر لوجود متغيرات كثيرة يصعب السيطرة عليها أو التأثير بها. كما أن تنفيذ مثل هذه الاختبارات التقليدية يتطلّب وقتاً زمنياً طويلاً نسبياً علاوة على صعوبة تعديلها، الأمر الذي يجعل من الصعب اعتماد نتائجها كمعايير حاسمة لتفسير سلوك العملاء. ويعتبر التسوّق الافتراضي بمثابة بديل واعد.

ففي بيئة التسوّق الافتراضية يتفاعل العميل مع متجر للبقالة أو أي منفذ تجزئة آخر وفق الأسلوب الذي يحاكيه الحاسوب. فباستطاعة العميل إلقاء نظرة فاحصة وشاملة على نسق المتجر (طريقة ترتيب السلع المعروضة والخدمات المقدّمة... الخ) واختيار الاتجاهات والمجالات المرغوب التجوّل فيها ورؤية السلع المعروضة على الرفوف كما هي تماماً في مواقعها الحقيقية. وبإمكان العميل التوقّف لمعاينة السلعة المعروضة على الرفّ بدقّة وتأنّ كبيرين وقراءة الرقعة المثبّتة على السلعة، وربما طلب المزيد من المعلومات عن السلعة / الخدمة المعنية. ويستطيع العميل أيضاً التعرّف على السعر وإجراء تسوّق مقارني والبحث عن العروض الترويجية وربما القيام بشراء السلعة، ويستطيع الحاسوب تسجيل سلوك العميل بما في ذلك قرار الشراء والكمية والسعر والبدائل المقارنة والوقت الذي استغرقته عملية التسوّق وغيرها كثير.

ويمكن أن تكون المحاكاة واقعية إلى حدّ كبير حيث تُعرض السلع بأبعادها الثلاثية المجسّمة (3-D representations). وقد تكون هذه الاختبارات مكلفة في البداية، إلا أنه وبعد الانتهاء من عملية ترقيم وتخزين نسق المتجر والمعروضات السلعية فيه وتضمين ذلك في قاعدة البيانات الخاصة بالمحاكاة، يصبح من اليسير إجراء اختبارات ناجحة لمتابعة ومراقبة ردود فعل واستجابة العميل لمتغيرات مثل التغييرات الحاصلة في السعر والتعبئة والتغليف والعروض الترويجية وأساليب العرض الجديدة والاستجابة لعرض السلع والمنتجات الجديدة. ويستطيع الباحثون في مجال سلوك العميل، و الشركات أيضاً، الاستفادة من المعلومات المتحصّل عليها من هذه التجارب في مجالات كثيرة جداً مثل تطوير منتجات جديدة أو استحداث أقسام جديدة وفئات سلعية جديدة، أو توفير السلع الرائجة أو إحداث تغييرات في سياسات التسعير والترويج والتوزيع وتصميم المتجر والخدمات المرافقة وغيرها كثير.

وتتمتّع تجارب التسوّق الافتراضية بالعديد من المزايا. فهي سهلة من حيث إعدادها وتنفيذها وتعديلها إن تطلّب الأمر ذلك. كما أن بالإمكان الحفاظ على سرّيتها من المنافسة، ناهيك عن إمكانية استخدام المنهجية العلمية التجريبية المصمّمة خصيصاً لدراسة التأثيرات التفاعلية والرئيسة للمتغيرات الأساسية مثل تخفيضات الأسعار وحجم العبوة. كما أن من شأن تجارب كهذه المساعدة في فهم عملية التسوّق (Shopping process) – بمعنى كيفية قيام العملاء بشراء المنتجات. ويساهم التسوّق الافتراضي أيضاً في جعل التسويق الدولي سهل نسبياً لأن بالإمكان عرض المتجر الافتراضي على العملاء في بلدان مختلفة من خلال شبكة حاسوب؛ وبالإمكان تعديل المتجر بحيث يصبح قادراً على عرض منتجات محلية مسعّرة بالعملات الوطنية واللغات المحلية السائدة في كل بلد من تلك البلدان. إن من شأن مدخل كهذا تسهيل عملية اختبار مسائل التوحيد القياسي (Standardization) إزاء مسائل التكييف (Adaptation). وبالطبع لا يمكن اختبار وبيع كافة المنتجات في بيئات التسوّق الافتراضية. فالمنتجات التي يرغب العملاء بلمسها أو تذوّقها أو شمّها يصعب في الواقع محاكاتها. وتفيد تجربة التسوّق المستند للحاسوب بشكل خاص في توفير إيماءات مرئية (Visual cues) وكميات كبيرة من المعلومات ذات الصلة بقرار الشراء. وعليه فإن التسوّق الافتراضي يوضّح المكاسب التي يمكن الحصول عليها من عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات في إجراء بحوث التسويق الدولي.

التسوّق الإلكتروني والتسوّق المستند للإنترنت On-line and internet-based shopping

مع ازدياد وتنامي المتاجر الافتراضية، أصبح بإمكان العملاء اليوم التسوّق فعلياً من متاجر عبر الشبكة. ففي المتاجر الافتراضية تكون عملية التسوّق افتراضية هي الأخرى، أو على شكل محاكاة، أما بالنسبة للتسوّق عبر الشبكة، فإن الأمر مختلف حيث يقوم العملاء بالشراء الفعلي من خلال عملية تبادل تجاري تتضمّن دفع أقيام المشتريات، سواء كانت سلعاً أم خدمات. فبإمكان المتسوّق عبر الشبكة دفع عربة التسوّق الإلكترونية بكل ثقة متسلّحاً بتلميحاتها المرحة وتقنياتها الذكية للوصول إلى أفضل المنتجات بأرخص الأسعار.

والذي يهمّنا في هذه المرحلة التأكيد على أن التسوّق عبر الشبكة يمثّل استجابة تطوّرية لعدد من الاتجاهات السوقية التي نوجزها بالآتي:

1- تنامت خلال السنوات الماضية قدرة تجار التجزئة الكبار على التأثير على عملية تحديد المنتجات التي ينبغي توفيرها للعملاء، مما دفع هؤلاء التجار إلى المطالبة بهوامش ربحية أكبر على حساب هوامش المنتجين. بمعنى أن قوّة مساومة تجار التجزئة الكبار قد تنامت وصارت تضغط بشكل كبير على قوة مساومة المنتجين والمورّدين. أما التسويق عبر الشبكة، فقد أتاح المجال للمنتجين والمورّدين بتجاوز تجار التجزئة الكبار والتعامل مع العملاء بشكل مباشر دون الحاجة لوسطاء يفرضون عليهم شروطاً يرونها مجحفة بحقّهم. ومن الملاحظ أن قوّة مساومة تجار التجزئة الكبار بدأت تضعف مع تنامي وانتشار التسوّق عبر الشبكة.

2- إن من سنن الحياة أن يكبر الإنسان عمراً، والمستهلكون بأنواعهم يكبرون بمرور الزمن وتتغيّر طبقاً لذلك عاداتهم الشرائية وأذواقهم ودوافعهم وغيرها من مكوّنات السلوك الشرائي. وتشير الدراسات والبحوث في هذا المجال أن العملاء من متوسطي وكبار السنّ صاروا يعيدون النظر بميزانياتهم وصاروا يخصصّون مبالغ أكبر للتعليم والرعاية الصحية والتوفير لمرحلة ما بعد التقاعد، وعليه فإن هؤلاء أصبحوا متسوّقين حذقين، وفي نفس الوقت لم يعد لديهم متسعاً كافياً من الوقت لتمضيته في التسوّق. ويوفّر التسوّق عبر الشبكة مجالاً رحباً لمثل هؤلاء للتبضّع بكل راحة واطمئنان وعلى مدار الساعة. علاوة على أن التسوّق عبر الشبكة، إذا ما أجيد استخدامه، قد يوفّر مبالغ للعميل كانت تذهب كهوامش ربح للوسطاء قبل انتشار وتنامي

ممارسات التسوّق عبر الشبكة. كما أن التسوّق عبر الشبكة قد يوفّر قيمة مضافة للعميل تتمثّل في حصوله على سلع وخدمات مفصّلة على قياسه (وفق حاجاته ورغباته واتجاهاته).

تأثير الإنترنت على التسويق

من المؤكد أن الإنترنت كتقنية ذات انتشار عالمي واسع النطاق قد انتقلت بالتسويق من كونه محلياً ووطنياً وإقليمياً إلى مكانته اليوم التي تتّصف بالعالمية أو الكونية. وحتى الشركات الصغيرة أصبحت اليوم تستخدم تكنولوجيا المعلومات والشبكة بالذات للوصول إلى أسواق كانت على مدى سنوات طويلة حكراً على الشركات الكبيرة. وعليه، فإننا عندما نتحدّث عن تأثير الإنترنت على التسويق، فإننا نقصد بذلك تأثيراته على التسويق الدولي. ويوضّح الشكل التالي استراتيجية للتسويق الدولي المستند للشبكة (A strategy for Web-based international marketing).

استراتيجية للتسويق الدولي المستند للشبكة (الوب)

يتّضح من الشكل أعلاه أن استخدام الإنترنت يمكّن الشركة من تحقيق الآتي:

1- تأمين حضور على الإنترنت (Presence) مما يعزّز صورة الشركة في أذهان مستخدمي الإنترنت. كما يمكن استخدام الإنترنت كوسيلة إعلانية لتعزيز صورة الشركة (من خلال الإعلان المؤسسي) وأيضاً للترويج عن السلع والخدمات المعروضة في موقع الشركة على الشبكة. إلا أن زائري المواقع الشبكية غالباً ما يبحثون عن معلومات وتفاعلات واتصالات ومتعة أو إبرام صفقة شراء. وفي جميع الأحوال، فإن الإنترنت يوفّر وسيلة لا غنى عنها لتنوير الزائرين بالمعلومات والحقائق عن الشركة شريطة أن يكون الموقع جذّاباً وملفتاً للانتباه ومثيراً للاهتمام. ومما يجدر الإشارة إليه في هذا المضمار بالذات أن 75% من زائري المواقع على الشبكة في 47 دولة نامية ومتقدمة (في آسيا وأوروبا وأمريكا الشمالية وأفريقيا) يعتمدون على الإنترنت للحصول على معلومات تفصيلية عن المنتجات والخدمات المعروضة على المواقع الشبكية قبل الإقدام على عملية الشراء، وأن 57% من أفراد العينة (المؤلفة من (17650) زائر أوضحوا أنهم يزورون المواقع باستمرار للحصول على معلومات تعينهم في عملية اتخاذ قرار الشراء (Boston Consulting Group's Report/2001C[(1)]).

2- توفير معلومات عن منتجاتها وخدماتها (من حيث الأسعار وتوافر المُنْتَج والوصول إلى قواعد البيانات وكيفية الوصول إلى المواقع الشبكيّة الأخرى وكيفيّة تقديم طلبات الشراء والدفع وخدمات ما بعد البيع... الخ). والواقع أن هناك علاقة طرديّة بين نوعيّة وفعالية الموقع الشبكي ومدى الإقبال عليه من قبل الزائرين. فالموقع الشبكي الفعّال يولّد استجابات كثيرة من الزائرين (أي أن الزائرين لا يزورون الموقع بشكل متكرّر فقط وإنما يبقون فيه لفترات زمنية أطول ويستخدمونه بشكل فعّال أيضاً. وتلجأ عديد من الشركات المعنية بالتسويق الدولي إلى استخدام مواقعها على الشبكة جنباً إلى جنب جهودها الاتصالية التسويقية التقليدية لتوفير أكبر كمية ممكنة من المعلومات للعملاء، حيث تبيّن بعض الدراسات والأبحاث في هذا لمجال أن معظم زائري الإنترنت هم في نفس الوقت عملاء تقليديين يطمحون إلى التواصل مع الشركات عبر القنوات الاتصالية التسويقية التقليدية.

(1) "A survey of site visitor behavior and trends", Boston Consulting Group, Report/C, April 2001.

3- التواصل والتفاعل مع العملاء، حيث تستجيب الشركة لاستعلامهم واستفساراتهم وتعالج شكاواهم إن وجدت، علاوة على الحصول على معلومات استرجاعية (تغذية عكسية) من السوق حول مدى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدّمة وأسباب الرضا من عدمه. وتعتبر الشبكة بهذا الخصوص بمثابة أداة بحث تسويقي فعّالة تمكّن الشركة من تصميم وتنفيذ استراتيجياتها التسويقية الدولية بشكل متقن للغاية. وتعتبر شركات مثل Nestle و GMC و Procter and Gamble و Citibank و Ford (وجلّها من الشركات المتعددة الجنسية) رائدة في هذا المضمار بالذات. واليوم صارت الشركات الصغيرة التوّاقة للتوسّع عالمياً سبّاقة إلى اعتماد الشبكة كوسيلة فعّالة لإجراء بحوث تسويقية على نطاق عالمي.

4- توفير خدمات ما بعد البيع للعملاء، حيث تقوم الشركات على اختلاف أنواعها وأحجامها باستخدام الشبكة لتأمين خدمات ما بعد البيع (وبالوقت الحقيقي) وعبر تقنيات متطوّرة، إلى عملائها العالميين. فالشركات صارت توفّر للعملاء معايير عبر الشبكة للاتصال والتواصل مع خبرائها ومهندسيها وكوادرها الفنية للتباحث في مسائل عديدة (من خلال تقنيات المخاطبة مثلاً)[1] والبريد المباشر ومجموعات اليوزنت (Usenet groups[2]) وغيرها كثير.

5- البيع للعملاء، حيث أن القدرة على إبرام صفات البيع والشراء مع العملاء تعتبر من أكثر مجالات الإنترنت إغراءاً. والواقع أن النجاح في هذا المضمار بالذات يتطلّب إمكانيات كبيرة وله شروط مسبقة ينبغي توافرها في المقام الأول. فالقليل جداً من المواقع الشبكية تحقّق أرباح فعلية. ولا يكمن الخلل في الإنترنت، وإنما في الافتقار إلى استراتيجيات تسويقية فعّالة من جانب الشركات التي تعتمد بالكامل على تكنولوجيا المعلومات دون أن تدعم ذلك باستراتيجيات تسويقية فعّالة. وقد تناولنا هذا الموضوع بالذات في الفصل الرابع الخاص بالاستراتيجية والإنترنت.

التسعير عبر الإنترنت

يتيح الإنترنت المجال للعملاء بأن يكونوا على اطلاع شامل بالكثير من المسائل المتعلقة بالسلع والخدمات، ومن أبرز هذه المسائل تلك المتعلقة بالأسعار. فمن خلال بعض التقنيات المتطورة المتاحة اليوم لمستخدمي الشبكة مثل برمجيات (Shop bot[3]) و (my Simon[4]) و (eboodle[5])، يستطيع الزائر الحصول على معلومات تفصيلية عن الأسعار المتاحة وأفضل البائعين في الفئة المختارة. كما يستطيع الزائر وبنقرة رشيقة تعلّم مزايا المزادات العلنية التي تتم عبر الإنترنت وكذلك العروض الترويجية المتاحة في أكثر من 7000 متجر في آن واحد. وبإمكان الزائر أيضاً اكتشاف الطرق التي تكفل له الحصول على أفضل الأسعار والحسومات على السلع التي يرغب في شرائها والدخول في مفاوضات سعرية مع البائعين في الوقت الحقيقي.

---

(1) المخاطبة أو التخاطب باستخدام الإنترنت (Chatting) هو نظام يتيح إمكانية التحدّث إلى الآخرين باستخدام الكلمات المكتوبة، بحيث يقوم الشخص بإرسال رسالة قصيرة (عادة جملة) إلى شخص آخر، بوساطة لوحة المفاتيح، ويكون المستخدم الآخر في الطرف الآخر يجلس وراء جهازه بانتظار وصول هذه الرسالة والذي يقوم بدوره بالردّ عليها.

(2) اليوزنت عبارة عن خدمة إضافية يقدّمها الإنترنت لمستخدميه، عن طريق عقد مناقشات بين مجموعة من المستخدمين حول موضوع معين وذلك بإرسال مقالات حول ذلك الموضوع، تبيّن آراء المناقشين في الموضوع المطروح.

(3) يعمل Shop bot كمحرّك بحث إلى حد بعيد حيث يتطلب من زائر الموقع تعليمه بما يريد البحث عنه، فيرسل برنامجاً صغيراً بحيث يعثر على أفضل سعر متوفر عبر الإنترنت.

(4) تقوم My Simon وهي عبارة عن شركة تمتلك صفحة مركزية على الوب، بتمكين الزائر من البحث في أكثر من 6 آلاف متجر من أجل العثور على أفضل الأسعار.

(5) يتيح Eboodle على العنوان (www.wboodle.com) فرصة مقارنة الأسعار السائدة في أكثر من 7 آلاف متجر ويرشدك إلى أفضل الأسعار وينصحك باختيار السعر الأوطأ والجودة الأفضل.

لكن كيف بإمكان الشركة التي تميز منتجاتها بالجودة والخدمة الراقيتين مواجهة موقف كهذا؟ الجواب يكمن في قدرة شركات كهذه على التواصل مع العملاء وتوضيح حقائق الموقف لهم في ما يتعلق بالأسعار الواطئة وكيف أن مثل هذه الأسعار لا تضمن للعملاء الحصول على سلع وخدمات ذات قيمة مضافة. إلا أن الشركات يجب أن تدرك أن المنافسة السعرية باقية ولا مجال لتجاوزها. والواقع أن التسوّق عبر الإنترنت آخذ في التنامي على نطاق عالمي وأنه بلا شك سيؤدي إلى حالة من تنميط الأسعار عبر الحدود أو في الأقل جسر الفجوات السعرية في الأسواق المختلفة.

التعايش مع قنوات التوزيع الأخرى

غالباً ما تعمل الشركات الكبيرة التي تهيمن على صناعاتها باتجاه تطوير وإدامة أفضل العلاقات مع أعضاء قنوات التوزيع مثل الموزعين وتجار الجملة والمفرد. فشركات السيارات الأمريكية، مثلاً، تعتمد على شبكة و اسعة من وكلاء السيارات الذين يتولّون مهام بيع هذه السيارات وفق أساليب وآليات السوق، ولا يمكن لأحد إنكار دورهم الفعّال في هذا المجال بالذات. هذه الشركات تكره أن ترى جهودها في مجال إدامة العلاقات مع وكلائها وموزّعيها على مدى سنوات طويلة وقد ذهبت أدراج الرياح، وقد صارت تخشى من التأثير السلبي المحتمل على مواقعها التنافسية في حالة تفكك روابط العلاقات مع أعضاء قنوات التوزيع. ويكمن المأزق الذي يواجهونه اليوم في أنهم ومع مساعيهم لتطوير أساليب تسويقية مستندة للإنترنت، قد يتجاوزون على المبيعات المتأتية مع قنواتهم القائمة ملحقّين بذلك ضررا بمصالح وموزعيهم التقليديين. كما أن بإمكان الإنترنت كقناة تسويقية إحداث نوع من الاضطراب في ثقافة المنظمة على المدى البعيد. إلا أن الشركات لا تملك خياراً آخر. فالتردّد في اتخاذ قرار صائب لحسم موضوع العلاقات القائمة مع أعضاء القناة التقليديين قد يشجّع على دخول شركات وليدة وترسيخ أقدامها في السوق على حساب شركات قائمة وراسخة، كما هو الوضع عليه اليوم في المنافسة الشديدة القائمة بين شركة (Amazon) وشركة (Barnes & Noble) المتخصصتين في بيع الكتب عبر العالم. ومما لا شكّ فيه أن الإنترنت سيصبح عاجلاً أم آجلاً قناة توزيع جديدة مهيمنة الأمر الذي يستدعي من الشركات إرساء مواقعها على الشبكة، وفي نفس الوقت العمل مع قنواتها التقليدية القائمة. ونرى ضرورة قيام الشركات بتحقيق حالة من التوأمة والتكامل ما بين القناتين، الشبكية والتقليدية، وأن لا تدع أي منهما تعمل على حساب الأخرى.

نطاق المنتجات والخدمات التي تباع من خلال الموقع الشبكي

تعتبر الكتب وتذاكر السفر وغرف الفنادق والأسهم والسندات بعضاً من أبرز المنتجات التي لاقت رواجاً وشعبية واسعة عند عرضها للبيع عبر الشبكة في بداية استخدام الإنترنت كوسيلة أو قناة توزيع مبتكرة. ومع تنامي درجة تآلف العملاء مع أساليب وتقنيات التعامل والتسوّق عبر الشبكة، بدأت عديد من الشركات العاملة في صناعات مختلفة تستخدم هذه القنوات الجديدة. وتشير الإحصائيات المتوفرّة إلى أن المشتريات المتعلقة بصناعة الضيافة (تذاكر السفر وحجوزات السيارات والفنادق والمنتجعات الطبيّة والسياحية) تشكّل 37% من إجمالي المبالغ التي تمّ إنفاقها عبر الإنترنت خلال العالم 2001 (الشكل أدناه). أما المشتريات المتعلّقة بمعدّلات الحاسوب قد بلغت 36% من إجمالي المبالغ، تليها مشتريات الكتب بنسبة 13% والأجهزة والإكسسوارات بنسبة 9%. أما الفئات المتبقيّة، فتشكّل حوالي 5% من دائرة التجارة الإلكترونية (The Economist, May 2001).

أنواع ونسب المنتجات المشتراة عبر مواقع الشبكة

ومن الملاحظ أنه برغم مغريات التسوّق عبر الإنترنت وما توفّره هذه القناة من أساليب تقنية راقية من حيث عرض المنتجات عبر المواقع المختلفة وطبيعة الوسائل الاتصالية ا لتسويقية المستخدمة، إلا أن زائري المواقع غير مستعدين حتى الآن لشراء كل شيء وأي شيء عبر الشبكة. فمعظم المشتريات تقع في فئة المنتجات التي يسهل تقييمها أو ذات العلامات التجارية والأصناف المعروفة والشائعة، وتلك التي تسهل عملية شحنها أو تغليفها. إلا أن اتّساع نطاق المنتجات المعروضة للبيع عبر الشبكة يؤشّر حقيقة مفادها أن تجار الشبكة يلجأون إلى الابتكارية والإبداع لتكييف منتجاتهم للبيع عبر الشبكة. واليوم نرى هؤلاء التجار وقد ابتكروا أساليب جديدة لبيع عدد من المنتجات عبر الشبكة مثل بعض أنواع الأدوية والمساكن الفاخرة والأثاث والملابس الراقية. وتبقى حقيقة أكيدة ينبغي التأكيد عليها، وهي أن الابتكارية والإبداع لوحدهما لا يضمنان النجاح في العمل التجاري ما لم يتمّ دعمهما بأساليب تسويقية فعّالة، وفي ظلّ استراتيجية تسويقية محكمة تجعل زائر الإنترنت متأكداً بأنه يحصل على قيمة مضافة عندما يتعامل مع تجار الشبكة بالمقارنة مع ما يحصل عليه في العالم الواقعي.

التسويق ما بين منشآت الأعمال عبر الشبكة

برغم كل ما يثار من جدل ونقاش، وما يبذل من جهود على صعيد التجارة الإلكترونية بين المنشآت والعملاء (Business-to customers electronic commerce)، إلا أن التجارة الإلكترونية ما بين منشآت الأعمال ما زالت تستحوذ على أكثر من 75% من إجمالي التجارة الإلكترونية. فمنشآت الأعمال تجد سهولة أكبر وجدوى اقتصادية أكبر أيضاً في التعامل مع بعضها البعض، حيث تتيح تقنيات الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات لهذه الشركات مجالات أوسع لعقد الاتفاقيات وفق أصولها المرعية وتحقيق وفورات اقتصادية كبيرة جرّاء ذلك. فنظم التبادل الإلكتروني للبيانات تمكّن الشركات من تبادل المعلومات والدفع بسرعة فائقة. وهناك أساليب أخرى تستخدم على نطاق واسع بين الشركات لبلوغ أهدافها المنشودة بفعالية وكفاءة عاليتين.

البنية التحتية للتسويق الموجّه بالشبكة

تعتبر شبكات العمل المأمونة والمحكمة شيء ضروري وحيوي للحفاظ على سرّية وخصوصية الشركة وضمان راحة بال العملاء خلال قيامهم بدفع أثمان مشترياتهم. كما أن سرعة استجابة الوب تعتبر هي الأخرى مهمّة لأن الشبكات البطيئة في معالجة الصفقات التجارية قد تدفع العملاء غير الصبورين إلى التحوّل عنها. كما يساور العملاء القلق حول استقامة وأمانة الشركات التي يشترون منها. وعليه، فإن الضرورة تقتضي تبديد مخاوف العملاء من خلال ترتيبات معينة لضمان حقوقهم وتأمين مشترياتهم ومعالجة شكواهم وتسوية النزاعات الناتجة عن التعامل معهم وأية إجراءات أخرى من شأنها ترسيخ ثقة العملاء بالمنشآت التي تعاملون أو يرغبون بالتعامل معها. ومن الأمور المهمّة التي ينبغي أخذها في الحسبان عند إرساء البنية التحتية للتسويق الموجّه بالشبكة تطوير أساليب ومعدّات قياس لجمع البيانات حول زائري المواقع الشبكية (وهي بيانات قد يعتبرها الزائرون ذات خصوصية ولا ينبغي والحالة هذه تسريبها إلى جهات أخرى)، وكذلك استخدام برمجيات خاصة للحفاظ على سرّية وخصوصية

التعـاملات التجاريــة عبــر الــوب، مثــل ملفــات (Cookies[1]) وأسـلـوب (Secure Electronics Transactions/SET[2]) وغيرها.

تصميم الموقع الشبكي وتحديد مكانته ضمن المواقع الأخرى

ممــا لا شــك فيــه أن المواقــع الشــبكية الجذابــة والمصــممة بشــكل مــتقن تجــذب انتبــاه زائــري الإنترنت وتثير اهتمامهم. والأهم من ذلك كله أن يكون الموقع قادراً على تقديم شيء فريد يدركه الزائر ويقدّره (مثل معلومات واضحة ودقيقة وشاملة أو معلومـات مفصّلة على مقاس الزائر أو نوع من المحفزات التي تقدّم للزائر نظير زيارته للموقع... الخ). وفق هذا وذاك، ينبغي أن يكـون الموقـع مـؤهلاً لتقـديم قيمـة إضـافية للعميـل. وقـد أكـدنا أكثـر مـن مـرة ونؤكـد مـن جديـد علـى أن العلاقات المتينة مع زائري المواقع (والعملاء) هي الميزة التنافسية الأهم للتفوق علـى المنافسين في أي قطاع كان، ولكن إنشاء موقع على الإنترنت لا يشكّل وحده أداة فعالـة لبنـاء هذه العلاقـات والحفـاظ عليهـا. فالتنـافس لجـذب العمـلاء مـن خـلال الـوب شـديد جـداً، ومـن السـهل علـى العمـلاء التنقـل بسـرعة مـن موقـع إلـى آخـر علـى الـوب، ممـا يحـتم علـى الشـركات التـي تعتمـد التجـارة الإلكترونيـة أن تجـد لنفسـها أسـاليب جديـدة ومقنعـة لضـمان ولاء العمـلاء. وممـا لا شـك فيـه أن تكنولوجيا المعلومات لـن تبخـل علـى هـذه الشـركات بالمزيـد مـن الأدوات والتقنيـات الجديـدة التـي ستتيح لها فرصاً أكبر للتواصل مع العملاء وإشباع حاجاتهم وكسب رضاهم.

توفير السلع والخدمات وفقاً لطلب العميل

تمثل قدرة الشركة علـى اكتشـاف الحاجـات والرغبـات الحقيقيـة للعمـلاء والعمل باتجـاه تلبيتهـا تمامـاً كمـا يتمنـى العميـل وفقـاً لخصوصـية طلبـه واحـدة مـن أكثـر المجـالات المثيـرة والواعـدة لاستخدام تكنولوجيا المعلومـات فـي التسـويق. فقد تناولنـا فـي المبحـث الخـاص بتـأثير تكنولوجيـا المعلومات على التسويق كيف أن حلم المسوقين في تقديم منتجات وخدمات على مقاس العملاء قد تحقق بفضل التقنيات والأساليب الابتكارية التي أتاحتها ثورة تكنولوجيـا المعلومـات الهائلـة.. هذه الثـورة التـي مكّنـت المسـوقين مـن تـوفير منتجـاتهم وخـدماتهم «الرقميـة» بمـا يتناسـب والحاجـات الفرديـة لكـل عميـل ولجميـع العمـلاء علـى نفـس المنـوال (Mass customization). ولا عجـب إذن والحالة هذه أن تحقق الشركات التي تنتهج هذا المدخل الراقي نجاحات كبيرة في ميادين الاحتفاظ بالعملاء وتكريس ولائهم لها، وهو ما يعبّر عنه بحـالات تكـرار الشـراء والعلاقـات الحميمـة التـي تربط العملاء بهذه الشركات.وعندما تتحقق علاقـات كهـذه، لـن يكـون مـن الصـعب علـى الشـركة المعنية الفوز بالميزة التنافسية. فالاحترام والثقة متبادلة بين العميل والشركة ولا مجال لاختراقها من قبل المنافسين بسهولة. فالعميل لا يتـردد فـي طلـب أي حاجـة مـن الشـركة، كمـا أن الشـركة لا تتـردد فـي مفاتحتـه بتزويـدها بمعلومـات عـن نفسـه (عاداتـه الشـرائية، أذواقـه، طلباتـه الخاصـة، ميولـه، المشـاكل التـي تواجهـه أثنـاء عمليـة الشـراء والأسـس التـي يسـتند إليهـا فـي عمليـة اتخـاذ قرارات الشراء وغيرها كثير).

ومما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد أن الفوز بالعميل وفوز العميل بالشـركة يسـتدعي مـن الشركات المعنية صياغة اسـتراتيجيات مُحكمـة للاحتفـاظ بـالعملاء وتسـويق العلاقـة (Customer

---

(1) ملفات Cookies تمنع بث أية معلومات شخصية إلى مواقع أخرى غير الموقع الذي كوّن تلك الملفات.وهكذا فإن المواقع على الوب التي تستخدم تكنولوجيا Cookies باستطاعتها الوصـول إلـى المعلومـات فقـط ضـمن ملفات Cookies التي يكتسبها الزائر ولا يمكنه الوصول إلى ملفات أخرى.

(2) SET هـي عبـارة عن أسـلوب لحمايـة بطاقـة الائتمـان. فبالإضـافة إلـى خلـط (أو تشـفير معلومـات الـدفع، تتحقّق تكنولوجيا SET من صحة المعلومات الشخصية وكذلك من صـحة معلومـات التـاجر الشخصـية. ويعتبـر هـذا الأمـر ممكنـاً بفضل الشهادات الرقمية والنظير الإلكتروني للتوقيع الشخصي.

(retention and relationship strategies. وسنتناول هذه الموضوعات بنوع من التفصيل في الفصول والمباحث اللاحقة.

ثانياً: علاقات الترابط بالموردين

تعتبر علاقات الترابط بالموردين العنصر الثاني الحيوي الذي يؤلف شبكة التسويق العالمية. وتتوسط هذه العلاقات مجموعة من العوامل التي ينبغي تسليط الضوء عليها بالنظر لأهميتها. ومن أبرز هذه العوامل النية الكامنة وراء صفقة الشراء (The intent behind the business purchase transaction). فهل يُقصد بالعلاقة أن تكون شراكة استراتيجية طويلة الأمد أم مجرد علاقة مرحلية عابرة؟ ولماذا تبحث الشركة عن مورّد؟ فقد تكون النية من وراء صفقة الشراء إرساء علاقات استراتيجية مع المورّد لضمان الحصول على منتجات ذات جودة عالية أو ضمان أسعار تنافسية على المدى البعيد، أو مجرد ضمان التوريد والحصول على تسهيلات فنية أو مالية من المورّد.

الجدول التالي يوضّح المتغيرات التي تؤثر على علاقات الترابط العالمية مع الموردين

متعهد ثانوي أم شريك؟ Subcontractor or partner?	**التوجّه الاستراتيجي** Strategic orientation
في مرحلة التصميم مثلاً؟	- مرحلة المشاركة Stage of involvement
التشارك في خفض الكلفة المتحققة من قبل المُورّد، التخفيضات السعرية الممنوحة على أساس حجم المشتريات	- علاقات تسعير Pricing relationship
في الوقت المناسب (Just-in-time)	- شروط التسليم Delivery terms
تحسين الأداء.	- معايير الجودة Quality standards
معايير التصميم بمساعدة الحاسوب والتصنيع بمساعدة الحاسوب (CAD/CAM standards)، نظم التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI)، التبادل الشفاف للوثائق.	- توافق المعدات الرأسمالية وشبكات الاتصالات Compatibility of capital equipment and communications networks
فرق خدمة مشتركة، توفير قطع الغيار، خدمة تبادل البيانات والتشارك في عمليات التصنيع.	- مسؤوليات الخدمة Service responsibilities
حماية التكنولوجيا، المساعدة الفنية في تنفيذ التكنولوجيا.	- نقل التكنولوجيا Technology transfer

أبرز المتغيرات التي تؤثر على علاقات الترابط العالمية مع الموردين

ويتمخّض عن التوجّه الاستراتيجي للبث عن الموردين (كما هو موضّح في الجدول أعلاه) سؤال مهم آخر يتعلق بمرحلة المشاركة (Stage of involvement)، والتي تعني مشاركة المورّد في عملية الإنتاج. فهل أن المورّد سيشارك، مثلاً، في مرحلة تصميم المُنْتج، أم في مرحلة تطويره؟ ومدى واتساع هذا النوع من المشاركة ونسبته في إجمالي المُنْتَج، كما يشتمل التوجه الاستراتيجي على متغيرات أخرى مثل علاقات التسعير وشروط التسليم ومعايير الجودة وتوافق

المعدات الرأسمالية وشبكات الاتصالات والمسؤولية عن الخدمة ونقل التكنولوجيا. ومن الواضح جداً أن متغيرات كهذه تترك أثرها على علاقات الترابط مع المورّدين. ومن المؤكد أن الموردين يرغبون في أن تكون علاقاتهم مع المنتجين مبنية على أساس احترام المصالح المتبادلة، وهو أمر يشاطرهم فيه المنتجون خصوصاً أولئك الذين صاروا يعتمدون بشكل كبير على الموردين.

ثالثاً: علاقات ترابط مساعدة: القوى البيعية، التوزيع، الخدمة

توجد علاقات ترابط مساعدة أخرى (Subsidiary linkages) في شبكة التسويق العالمية إضافة إلى علاقات الترابط الرئيسة مع العملاء والمورّدين. ومن أبرز هذه العلاقات الترابطية تلك التي تختص بالقوى البيعية والتوزيع والخدمة. فاهتمامات القوى البيعية، مثلاً، تنصب في مجالات رئيسة مثل توليد المبيعات (خصوصاً من قاعدة العملاء الذين يحققون أكثر ربحية للشركة من غيرهم) وتحديث ملفات العملاء وجدولة المبيعات ومتابعة ومراقبة نظام المبيعات بشكل عام والتأكد من توافر المخزون والالتزام بمواعيد التسليم وضمان استقرار الأسعار والتأكد من فعالية وكفاءة النُظم الخاصة بالاحتفاظ بالعملاء وتسويق العلاقة وغيرها كثير.

وتتبوأ الخدمة أهمية كبيرة باعتبارها تمثل عنصراً رئيساً من عناصر العملية البيعية الصناعية الناجحة. وعليه فإن الضرورة تقتضي أن تتضمن الشبكات العالمية أنظمة فرعية خاصة بالخدمة (Service subsystems). ومن المسائل المهمة في هذا المجال الاحتفاظ بسجلات عن الإخفاق والخدمة (Failure and service) والتنبؤ بالإخفاقات المستقبلية بالاعتماد على تأريخ خدمة المُنْتَج أو مجموعة المنتجات واقتفاء أثر كلفة الخدمة وتسهيل عملية تصميم المنتج بالاعتماد على التغذية العكسية وضرورة الاحتفاظ بسجلات عن كلفة توفير الخدمة ورضا العميل عن الخدمة وآراء المنافسين. والواقع أن توفير الخدمة على نطاق عالمي يمثّل مشكلة معقدة مردّها إلى البعد الجغرافي وعدد المواقع التي تقدّم الخدمة من خلالها ومواقع المستودعات ومدى توافرها في المقام الأول وتدريب الفنيين وتوفير المعلومات الفنية التي تعزّز جودة الخدمة المقدّمة. وتوجد في الأساس قضيتان مركزيتان تتعلّقان بالخدمة هما:

1- توفير خدمة ميدانية لتعزيز رضا العميل بكلفة معقولة.

2- استثمار التغذية العكسية لتعزيز تصميم المُنْتَج وجودة الجيل القادم من المنتجات، خصوصاً من خلال التحسينات التدريجية.

وبدلاً من توفير مستوى مطلق من الخدمة (Absolute level of service) تسعى بعض الشركات الرائدة في مضمار خدمة العميل وضمان رضاه وولائه إلى التركيز على توفير خدمة تلائم المتطلبات الخاصة للعميل من حيث الجودة والكثافة.

الشبكات العالمية والرقابة الإدارية

يتأثر شكل الشبكات العالمية بالهيكل التنظيمي وحاجات الرقابة الإدارية. الجدول التالي يوجز أبرز القضايا التنظيمية وتلك المتعلقة بالرقابة الإدارية التي تحيط عملية تنفيذ نظم التسويق العالمية.

قضايا إدارية (Managerial issues)	
	- إدارة العملاء، المورّدين. - الكفاءة التسويقية: الرقابة على القوى البيعية؛ التنبؤ؛ التحليل والتخطيط؛ القدرات الإحصائية؛ التقييم التنافسي. - المراقبة البيئية: الحكومات، العملاء،

	المنافسة، التكنولوجيا والجوانب القانونية.
	- عمومية قواعد البيانات.
قضايا تنظيمية (Organizational issues)	• التعامل بالمكشوف مع:
	- العملاء والمورّدين الخارجيين.
	- العاملين داخل الشركة.
	• تقاسم البيانات: قيمة المعلومات، توفّر المعلومات، مستويات الوصول للمعلومات، تكرار الوصول.
قضايا تكنولوجية (Technological issues)	• استخدام نظم التبادل الإلكتروني للبيانات، مشاكل نقل البيانات، بروتوكولات البث.
	• شبكات البيانات: استخدام طرف ثالث، شبكات القيمة المضافة (VANs).
	• أمن البيانات، الرقابة على الوصول.
	• التشريعات الحكومية بخصوص تدفّق البيانات عبر الحدود، سرّية البيانات.
	• توافق المعدات.
	المسؤوليات القانونية.

تنفيذ نظم التسويق العالمية

يتضمن الجدول السابق عدداً من النقاط الجوهرية التي تحتاج إلى نوع من التفصيل، وهي:

1- تعزيز الكفاءة الإدارية من خلال تطبيق نظم الرقابة الإدارية والتنظيمية في مجالات مهمة مثل إدخال الطلبية والنداءات البيعية وتقديم التقارير بشأن النفقات وتحليل ربحية المُنْتَج طبقاً للإقليم والعميل، وقواعد البيانات الخاصة بالمواصفات الفنية للمُنْتَج وغيرها.

2- إدارة وتسيير عملية البيع (Selling process) من خلال المعلومات التي تتيح المجال أمام الإدارة لإجراء تحليل مفصّل حول ربحية العميل والمُنْتَج ومقارنة المبيعات الفعلية بالمبيعات المستهدفة، أو الحصص النسبية (الكوتا) والتنبؤ باتجاه المبيعات (Sales trend).

3- إدارة وتسيير عملية التعاقدات التصنيعية من الباطن (Subcontracting) بما في ذلك البيانات المتعلقة بالتكاليف والجودة وأداء التسليم. أيضاً الإنفاق على التصميم والبحث المشترك والمعلومات المقارنة حول تحسين المُنْتج والعملية معاً.

4- إدارة وتسيير العلاقة مع العميل من خلال قواعد البيانات الخاصة بمشترياته وشكاواه وأية معلومات استرجاعية حوله. أيضاً تعزيز الروابط المباشرة مع العملاء باستخدام مداخل مثل التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI) وشبكات القيمة المضافة (VANs) وغيرها كثير.

5- إحكام المراقبة البيئية خصوصاً في حالة تنوّع وتناثر الأسواق جغرافياً وفي ظلّ التباينات في المعايير والتشريعات السائدة في بلدان العالم المختلفة، ناهيك عن اختلاف الثقافات والمعتقدات وممارسات العمل وغيرها كثير.

6- إدارة وتسيير وتنظيم قدرات التحليل الإحصائي في مجالات مثل التحولات (Shifts) في الحصّة السوقية وعزل القطاعات السوقية على امتداد قارات العالم المختلفة وردود أفعال العميل للإجراءات الإدارية المتّبعة مثل الترويج والتحسينات الجارية على المنتجات الجديدة أو تغيير مستويات الخدمة وتعزيز التسليم وغيرها.

دور الإنترنت في تغيير قواعد التسويق الدولي

ناقشنا على الصفحات السابقة أبرز مكونات شبكة التسويق العالمية، وهي علاقات الترابط القائمة بين الشركة من جانب والعملاء والمورّدين من جانب آخر، بالإضافة إلى علاقات الترابط المساعدة والتي تلعب جميعها دوراً حيوياً في تمكين الشركة من التفاعل مع أسواقها العالمية لبلوغ الأهداف المنشودة لكافة أطراف وفعاليات التعامل على الصعيد الدولي. وسنحاول في هذا الجزء من الفصل التعمق في دراسة جوانب أخرى تتعلق بمدى تأثير أو وقع الإنترنت على آليات عمل وقواعد التسويق الدولي والمضامين المترتبة على ذلك.

أولاً: أنواع المواقع على الشبكة

إن اختيار الشركة لمسارها التطوّري (Evolutionary path) يعتمد على ما إذا كانت قائمة أو راسخة أصلاً كشركة متعددة الجنسية (Established multinational company/MNC) أو أنها مجرد شركة وليدة تم استحداثها خصيصاً لممارسة الأعمال عبر الشبكة. والواقع أن الشركة التي تنشئ لنفسها موقعاً على الإنترنت تصبح شركة متعددة الجنسية بشكل آلي. وتميل الشركة القائمة والراسخة في السوق إلى تبنّي نموذج المعلومات باتجاه الصفقة (Information-to-transaction model) بينما تميل الشركات الوليدة إلى تبنّي نموذج الصفقة باتجاه المعلومات (Transaction-to-information model). وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

نموذج المعلومات باتجاه الصفقة

نموذج الصفقة باتجاه المعلومات

المسارات التطوّرية لموقع على الشبكة

فالشركات المتعددة الجنسية تبدأ بتزويد عملائها القائمين بمعلومات ذات صلة بحاجاتهم. وهذا ما قامت به شركة (Federal Express) المتخصّصة في مجال النقل السريع للطرود والرسائل عندما أنشأت لنفسها عام 1994 موقعاً شبكياً صغيراً نسبياً مؤلفاً من 12 صفحة لتغطية خدمة متابعة الطرود، وهي الخدمة التي كانت قبل هذا التاريخ متاحة فقط لعملائها من الصناعيين ورجال الأعمال في الشركات المختلفة. وقد شجّعت الاستجابة الكبيرة لهذه الخدمة من قبل العملاء (والتي فاقت توقّعات الشركة) على قيام الشركة بتوسيع الطاقة الاستيعابية للخادم (Server capacity) وكذلك الموقع ليتضمن مجموعة أوسع من خيارات الخدمة وإضافة برمجيات تقوم بتهيئة الطرود لأغراض الشحن والاحتفاظ بسجلات عنها. ورغم ذلك لم تقم شركة (Federal Express) ولا حتى منافستها (UPS) حتى الآن بإبرام صفقات عبر الشبكة، وبالتالي فإن عملاء الشركة يستخدمون موقع الوب للاستفسار عن مسائل تتعلّق باستلام الطرود وتسليمها أو الدفع مباشرة من خلال الموقع.

وتستخدم شركة (3M) موقعها على الوب لتوفير معلومات تفصيلية عن الأعداد المتنامية لمنتجاتها والبالغة حتى الآن زهاء (60000) مُنْتج بالإضافة إلى ما توفّره من معلومات حول الابتكارات الجديدة في أسواقها والأدلة الخاصّة بعملياتها في أرجاء العالم المختلفة. إلا أن الشركة لم تستخدم موقعها على الوب لأغراض البيع إلا خلال الفترة الأخيرة، فهي تعرض الفارة للبيع عبر الوب في أسواق الولايات المتحدة الأمريكية فقط.

وفي الجانب الآخر، تملي مبادئ الاقتصاد الأساسية على الشركات الوليدة التي تستخدم الشبكة بالدرجة الأساس أن تبدأ بالصفقات أولاً ثمّ تستمر باستخدام الشبكة لبناء صورة عن الصنف الذي تتعامل به وأن تقدّم الدعم للمُنتَج للظفر بتكرار الشراء. فشركات مثل (Software.net) و (CD Now) تتبنّى نموذج الصفقة باتجاه المعلومات. فالشركتان تتيحان لعملائها فرصة التسوّق عبر موقعها الشبكي مباشرة.

وأيّ كان النموذج المتّبع أو المستخدم، فإن الوظائف المحددة المتضمّنة في الموقع الشبكي، سواء تلك الموجّهة للمستخدمين الداخليين أم الخارجيين، يجب أن تكون قادرة على توليد إيراد معيّن أو تقليص التكاليف (لاحظ الشكل أدناه).

التأثير الأساسي على الأعمال

	توليد الإيرادات	**تقليص التكاليف**
داخلياً	الدعم الفني والقانوني والإداري إدارة قاعدة البيانات البحوث الداخلية **معلومات الشركة**	دعم الجهود البيعية والتسويقية من خلال المعلومات
التركيز على العميل		
خارجياً	خدمة العميل التعاملات (الصفقات)	**معلومات عن المُنتَج** أساليب الترويج تطوير قاعدة البيانات بحوث السوق **التعاملات (الصفقات)**

القوى المحرّكة لنماذج أعمال الإنترنت

يتّضح من الشكل السابق أن الشركة التي تبدأ بتطوير موقعها الشبكي (سواء كانت شركة راسخة أم شركة وليدة معتمدة بالأساس على الإنترنت في تعاملاتها التجارية) تكون بحاجة أكيدة لتقييم مدى تأثير وظائفها على نموذج الأعمال العالمي (Global business model). فقدرات التعامل (Transaction capabilities) مثلاً قدرة على التأثير في مضماريّ تقليص التكاليف وتوليد الإيرادات، وهذا يعتمد على ما إذا كانت الشركة تستقطب عملاء ومبيعات جديدة أو أنها تحوّل مبيعاتها الحالية إلى وسيلة أخرى تحقّق لها أرباح أكبر. وعلى نفس المنوال، فإن توفير المعلومات للجمهور الداخلي والخارجي كفيل بزيادة الإيرادات وذلك عن طريق الإنترنت تقليص تكاليف الاتصالات من خلال استبدال القنوات التقليدية بقنوات أكثر فعالية وكفاءة وأقل تكاليف ممكنة. فالإنترنت، كما هو معروف اليوم، يُعتبر وسيلة اتصالات تتمتّع بمزايا الفعالية العالية والكلفة المنخفضة نسبياً.

فالعديد من الشركات اليوم صارت تمارس أعمال التجارة الدولية عبر الإنترنت مستعينة بمجموعة من نماذج الأعمال الدولية الداعمة للأنواع المختلفة من المواقع الشبكية، وهذا ما يوضّحه الشكل التالي.

محتوى (مضمون) الموقع الشبكي

	التبادلات (الصفقات)	**دعم المعلومات / الخدمة فقط**
محلّ	(2)	(1)

ي التركيز على الجمهور	Software.net Wordsworth Books Mr.Upgrade CD Now LIGHTNING Instrumentation Yvonne's Weinkabinett	Apple Computer Saturn Reebok Catalog Site
عالمي	(3) TRADE'ex Underground Music Archive American Venture Capital Exchange Online Book Store CapEx	(4) Building Industry Exchange Federal Express Sun Micros China Web Cateway to New Zealand Digital-Equipment Corp Eli Lilly & Co British Airways Consulting Inc

فئات المواقع الشبكية

وسنحاول فيما يلي تسليط الضوء على كل من المربعات الأربعة المتضمّنة في المربع الكبير الموضّح في الشكل أعلاه.

الربع الأول من المربع (1)

يضمّ الربع الأول من المربع شركات تستخدم الوب بشكل أساسي كأداة اتصال باتجاه واحد وباتجاهين مع الجماهير الخارجية مثل المستخدمين النهائيين والوسطاء (الوكلاء ومنافذ التجزئة مثلاً) والمورّدين (مطوّري البرمجيات مثلاً).وتقوم هذه الشركات بتوفير خدمات العملاء للسوق الأمريكية بالدرجة الأساس، إلا أنها تستقطب أيضاً عملاء من خارج هذه السوق. وبهذا الصدد فإن الفائدة التي يجنيها العملاء والدوليون تقتصر على الفرصة المتاحة لهم للوصول إلى المعلومات والحصول على الدعم المطلوب بسرعة أكبر وكلفة أقلّ وبشكل أكثر مباشرة مما تتيحه نظم الاتصالات القائمة مثل الهاتف والفاكس والبريد الاعتيادي والبريد المباشر.

الربع الثاني من المربع (2)

للشركات المدوّنة في الربع الثاني من المربع اهتمامات تركيز محلية كما في حالة الشركات المدرجة في الربع الأول من المربع، إلا أنها تختلف عن شركات الربع الأول من المربع من حيث أنها تعرض فرصاً للتعاملات عبر الشبكة (أو فورياً من خلال الهاتف أو الفاكس). ومن الناحية الدولية فإن من شأن تعاملات كهذه تمكين الشركة من الوصول إلى عملائها ممن قد يتعذّر

الوصول إليهم من خلال وسائل أخرى بسبب صغر حجم الشركة أو محدوديات أنظمة التوزيع المحلية.

الربع الثالث من المربع (3)

يضمّ الربع الثالث من الربع تلك الشركات التي يكون دافعها الرئيس من وراء استخدام مواقع على الشبكة استقطاب جمهور دولي. علاوة على ذلك فإن العملاء الدوليين يضيفون قيمة بشكل بيّن وواضح. بمعنى أن الخدمة تتبوّأ قيمة أكبر بالنسبة لكافة المستخدمين بسبب النطاق الدولي للعمليات. فشركة (Federal Express) مثلاً، تضيف قيمة إلى خدمة اقتفاء أثر ومتابعة الطرود والرسائل من خلال تمكين جميع عملائها من متابعة سير طرودهم ورسائلهم وتقدير أوقات التسليم في أي مكان من العالم. كما أن هذه الخدمة توفّر للشركة زهاء (3) مليون دولار سنوياً لأن الموقع الشبكي يحلّ محلّ الأساليب البشرية الباهظة الكلفة التي تتولّى مثل هذه المهام في الظروف الاعتيادية.

الربع الأخير من المربع (4)

تتوسّع الشركات المتضمنة في الربع الأخير من المربع على قدرات الشركات المتضمنة في الربع الثالث من المربع وذلك من خلال إتاحة فرص التعامل مع العملاء في كافة أنحاء العالم. وبالعكس من حالة الشركات الواردة في الربع الثاني من المربع، ولأن التعاملات التجارية في حالة الشركات المتضمنة في الربع الأخير من المربع تتمّ في إطار مواءمة المشترين والبائعين (Matching of buyers and sellers)، فإن كلا طرفي التبادل (المشترين والبائعين) يحصلان على منافع من النطاق العالمي للموقع (Global scope of the site).

وتتحقّق القيمة العالمية المضافة (Global value-added) عندما تقوم الشركات باستهداف العملاء الحاليين وتقديم خدمة (كما في حالة شركة Sun المتضمنة في الربع الثالث من المربع أو في حالة استقطابها لعملاء جدد (كما في حالة شركتي TRADE'ex أو Underground Music Archive المتضمنتين في الربع الأخير من المربع).

إن نماذج الأعمال الممثلة بالربع الثالث والربع الأخير من المربع مبنية في الأساس على مزايا الخواص والمهام التشغيلية الخارجية للشبكة (Network externalities) والتي من خلالها تتضاعف المنافع بشكل أُسيّ مع اتساع الشبكة.

ثانياً: وقْع الإنترنت على الأسواق: التأثيرات على الكفاءة (الكفاية)

1- التسعير النمطي (المعياري) Standard pricing

مما لا شك فيه أن التطورات الحاصلة في مجالات برامج تصفّح وخوادم الوب (Web browsers and servers) ستيسّر عمليات تغيير الأسعار ومستويات التمييز السعري وإتمامها بسرعة وكفاءة عاليتين تفوق بكثير ما هو متاح حالياً في الوسائل البديلة مثل المجلات والبريد المباشر. فبفضل التطورات التكنولوجية، أصبح بالإمكان تسعير السلع والخدمات طبقاً لمتطلبات وخصوصيات العميل (Price customization) ليس فقط على نطاق الأسواق، وإنما على النطاق الشخصي أيضاً. فبإمكان مستخدم الوب اليوم ليس فقط الحصول على المعلومات المطلوبة والسعر المفضّل. وإنما أيضاً المزايدة على الأسعار في مزادات الإنترنت مثل (eBay) وهو أكبر موقع للمزادات العلنية وأكثرها شعبية.

وبينما يصبح التسعير أقلّ نمطية وأكثر تقلّباً، فإن المستخدمين سيصبحون أكثر وعياً وإدراكاً لحالات التمييز السعري هذه لدرجة أنهم قد لا يُجيزوها. فالشركات المتعددة الجنسية القائمة التي لديها موزعين عبر البحار ممن يفرضون أسعار مختلفة في أسواق مختلفة ستواجه بالتأكيد

عقبات صعبة. فالأسعار المخفّضة لفترات زمنية محدّدة قد تتحوّل إلى «أعراف»، الأمر الذي يجعل العميل متعوّداً عليها وبالتالي يصبح من الصعب إقناعه بعودة الأسعار إلى «طبيعتها» ما قبل فترة التخفيضات «المؤقتة». والأخطر من ذلك أن يصبح «السعر المخفّض مؤقتاً» بمثابة عُرف في الأسواق العالمية وبالتحديد في الأسواق التي لا تستدعي تقديم خصومات سعرية للحصول على عروض للشراء.

علاوة على ذلك، فإن برمجيات تفتيش الوب ومحركات التفتيش (Search engines) باتت تسهّل على الزائرين مهمّة البحث عن السلع والخدمات وفق معايير معينة ومقارنتها بعضها ببعض وأيضاً إجراء مقارنات سعرية بينها، وهذا بدوره سيؤدّي إلى إحباط محاولات التمييز السعري. ولو أخذنا جميع هذه المتغيرات بنظر الاعتبار، نجد أن الإنترنت سيقود إلى وضع تكون فيه الأسعار أكثر نمطية على مدى الأسواق المختلفة، أو أن الإنترنت، في أقل تقدير، سيساهم في تقليص حالات التباين والتمييز السعري في أسواق العالم المختلفة.

وللمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى المبحث الخاص بالتسعير في عصر الإنترنت والاقتصاد الرقمي.

2- تغيّر دور الوسطاء Changing role of intermediaries

باستطاعة الإنترنت ربط المستخدمين النهائيين بالمنتجين بشكل مباشر، وبذلك تتقلّص أهمية الوسطاء. فالوب، باعتباره نظاماً مؤلفاً من مجموعة كبيرة من النصوص الحيّة والمكوّنة من كمّ هائل من المستندات المتّصلة في ما بينها، يمكّن المشترين، خصوصاً في الأسواق الناشئة (Emerging markets)، من الوصول إلى عدد كبير من خيارات المُنْتَج متجاوزين بذلك الوسطاء المحليين، حيث بإمكانهم الحصول على مبتغاهم من السلع والخدمات من الأسواق العالمية وبأسعار تنافسية. وبإمكان المشتري اليوم، سواء كان مستهلكاً نهائياً أو منتفعاً صناعياً، تقديم عرض شراء معدات أو أجهزة أو منتجات ما عبر الإنترنت والحصول على عطاءات واختيار أفضل العطاءات وإبرام صفقة الشراء مع المورّدين عبر الإنترنت أيضاً دون الحاجة للاتصال بوكيل أو وسيط محلّي أو إقليمي أو حتى دولي. فالعلاقة أصبحت مباشرة بين المشتري والمورّد أو بين المشتري والشركة المصنّعة.

إلا أن بإمكان الوسطاء الاستمرار في لعب أدوار مهمة واستخلاص القيمة (Value extraction) في حالة قدرتهم على أداء مزيج مختلف من الخدمات التي أصبحت متاحة بفضل الإنترنت. وإذا كان الإنترنت قادراً على تحقيق حالة الاتصال المباشر ما بين المستخدمين النهائيين والمنتجين، إلا أن ذلك قد يحصل على حساب الكفاءة على المدى البعيد وأيضاً عبر نطاق واسع من المنتجات والخدمات. فالقيمة التي يضيفها الوسيط قد لا تكون في الحالة هذه مرتبطة بشكل رئيس بالتوزيع المادي للسلع، وإنما تكون شاخصة ومرتبطة بعملية تجميع وترتيب وتنظيم وبثّ معلومات هائلة عن هذه السلع. فالمشتري في مثالنا أعلاه قد يحتاج لشراء نطاق واسع من المنتجات، وربما بكميات مختلفة وبأوقات متباينة. وعلى الرغم من أنه قادر على تجاوز الوسطاء والتعامل بالمباشر مع المورّد، إلا أنه ولاعتبارات الكفاءة يحتاج إلى التعامل مع وسيط منفرد يتولّى مهمّة جمع معلومات عن المنتجات المطلوبة وعن أسعارها أيضاً، تماماً كما تفعل برمجيات تفتيش الوب ومحرّكات التفتيش آنفة الذكر.

وعليه فإن المعلومات، وليس المخزون، هي المصدر الحيوي بالنسبة لهذا الوسيط أو الموزّع. ففي السياق الدولي (International context) تكون قيمة مثل هذه المعلومات الدقيقة والفورية عالية جداً، فشركة إمداد مثل (DHL) لا تواجه أي مشكلة إطلاقاً في معالجة التوزيع المادي للسلع. وعندما يصبح بالإمكان فصل أدوار الوسيط عن بعضها البعض، يحصل والحالة هذه نمو وانشطار على هذا المستوى من سلسلة التوزيع. وبما أن اقتصاديات الحجم بالنسبة للمسوّق

ستتقلّص تبعاً لذلك، فإن من شأن ذلك إتاحة الفرصة أمام الشركات الصغيرة للتنافس بشكل أكثر فعالية في الأسواق العالمية من خلال الإنترنت.

وللمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع بالذات، نحيلكم إلى المبحث الخاص بقنوات التوزيع في عصر الإنترنت.

3- صُنع الأسواق Making markets

يتيح الإنترنت للأعمال فرصاً هائلة لتكون بمثابة صُناع سوق (Making markets) يتولون مهام كثيرة بضمنها مساعدة المشترين، والبائعين على التعرف على بعضهم البعض وضمان التواصل بينهم والتفاوض حول معدلات التبادل التجاري وإبرام الصفقات المأمونة وغيرها من المهام الأساسية المهمة. وتعتبر المزادات الإلكترونية (Electronic auctions) والتبادلات (Exchanges) الأداتين الرئيسيتين المستخدمتين في عملية صنع السوق.

فالمزادات الإلكترونية أو المزادات العلنية عبر الإنترنت، تحتل أهمية كبيرة بالنسبة للمشترين والبائعين على حدّ سواء. ففي معظم الحالات يربح البائعون مبالغ من المال تفوق ما كانوا يتوقّعونه، وقد يعثر المشترون على أشياء قيّمة لم يكن بإمكانهم العثور عليها والظفر بها لولا تلك الطريقة. وللتعرّف على أهمية مثل هذا النوع من المزادات يكفي القول أن ملايين المزادات العلنية تجري في الوقت نفسه عبر Ebay (وهو من أكبر المواقع عبر الإنترنت لإجراء المزايدات العلنية)، وهذا الرقم لا يمثّل سوى المزادات العلنية المنفصلة. وفي الآونة الأخيرة صارت المزادات الإلكترونية تحظى باهتمام متزايد من قبل منشآت الأعمال والصناعات المختلفة حيث تجري التعاملات التجارية عبرها ما بين هذه المنشآت نفسها من جهة وبينها وبين العملاء النهائيين من جهة أخرى. وتشير النجاحات التي حقّقتها صنعة السيارات اليابانية في هذا المضمار إلى احتمال تنامي استخدام المزادات العلنية الإلكترونية لأغراض الاتجار في مجموعة كبيرة ومتنوّعة من المنتجات والخدمات وعلى نطاق عالمي.

أما بخصوص التبادلات، فهي تغربل مسبقاً (Prescreening) البائعين والمشترين وتعرّفهم ببعضهم البعض وتساعدهم في عملية التبادل، لكنها لا تساعدهم في الاتفاق على سعر معين. فشركة (United Computer Exchange) مثلاً تعرض خدمات صنع السوق لعملائها المهتمين بشراء وبيع معدات الحاسوب المستعملة. وبرغم أن هذه الشركة تأسست أصلاً لتقديم خدمات الهاتف، إلا أنها سرعان ما ارتبطت بالوب لزيادة مجالها السوقي، خصوصاً وأن كلاً من البائعين والمشترين قدرين على المشاركة دون الحاجة لتحمّل تكاليف الاتصالات الهاتفية المكلفة خلال عملية المزايدة. وتعتبر التبادلات بمثابة أمثلة على الأعمال التي يتمخّض عن النطاق الدولي لعملياتها قيمة حقيقية مضافة. وإذا كانت معظم التبادلات الشبكية الحاصلة اليوم تتم في مجال الاتّجار بأعتدة وبرمجيات الحاسوب، فإن المستقبل القريب يشير إلى احتمالات تنامي التعاملات الشبكية لتشمل مجالات أخرى مثل الاتّجار بالمعدات المتخصّصة وسلع الاستهلاك المعمّرة.

4- كفاءة تدفّقات رأس المال Efficient capital flows

من المحتمل أيضاً تنامي كفاءة وفعالية التدفّقات الدولية لرأس والاستثمار الأجنبي المباشر. فشركة (American Venture Capital Exchange) تعلن عبر الوب عن فرص الاستثمار مستهدفة بذلك المستثمرين المرتقبين. ولا تقبل الشركة إلا العروض المقدّمة إليها من المستثمرين الذين تمّت غربلتهم من قبلها وأصبحوا بذلك مؤهلين وأهلاً للثقة.وتتقاضى هذه الشركة رسماً مقابل إنهاء أي صفقة استثمارية مع الأطراف ذات العلاقة. وتشير الإحصائيات الأولية في هذا المضمار إلى تنامي عدد الشركات الصغيرة التي بدأت تتعامل في هذا النوع من التبادلات (حيث

ارتفع عددها من 18 شركة عام 1996 إلى أكثر من 630 شركة عام 2001)[1]. كما شهد نطاق عملياتها توسّعاً هو الآخر، فبعد أن كانت التبادلات مقتصرة على الولايات المتحدة الأمريكية بالدرجة الأساس، صارت اليوم منتشرة في معظم قارات العالم، الأمر الذي سيؤدّي في المحصّلة النهائية إلى تجسير الفجوات القائمة بين الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة التي تتنافس في أسواق الاستثمار العالمية.

ثالثاً: المضامين الداخلية

شبكات إنترانت The Intranet

في حين اقتصر استخدام معظم المواقع الشبكية على العملاء الخارجيين في المراحل الأولى من بدء استخدام الشبكة كوسيلة اتصال وتواصل فعّالة، إلا أن التواصل مع عملاء الشركة الداخليين من خلال الشبكة يحتلّ نفس أهمية التعامل مع العملاء الخارجيين، وقد يكون أكثر أهمية في بعض الحالات. فقيمة الإنترنت الحقيقية بالنسبة للشركات المتعدّدة الجنسية الراسخة قد تكمن في تكوين شبكات داخلية لتسهيل الاتصالات والتعاملات في ما بين العاملين والمورّدين والمقاولين المستقلّين والموزّعين.

وقد عرّف تقرير فوريستير (Forrester Report, 1995) الإنترانت «بأنها شبكات بروتوكول الرقابة على البث وبروتوكول الإنترنت، والتي تكون تابعة للشركة المعنية وخاصة بها، والتي تنقل تطبيقات مطوّرة من قبل الإنترنت، مثل الوب، والأجيال المستقبلية المرتبطة بهذه التطبيقات وذات الصلة الوثيقة بها».

وقد شهدت السنوات القليلة المنصرمة تنامي عدد الشركات التي تستخدم شبكات إنترانت على نطاق واسع، خصوصاً بعد أن أدركت أهمية هذه الشبكات في تحقيق وفورات اقتصادية هائلة في كافة مجالات أعمالها، حيث ارتفع الطلب على برمجيات إنترانت بنسبة 335% عام 2001 بالمقارنة مع عام 1999، مما يرشّر القيمة الكامنة للإنترانت كوسيلة اتصال داخلية فعّالة للغاية، فشبكات إنترانت تسهّل أنواع مختلفة من الاتصالات:

1- باستطاعة الشركات استخدام نموذج البثّ التقليدي (One to many) لإيصال وتوصيل سياساتها وأخبار منتجاتها إلى أقسامها وإداراتها المنتشرة حول العالم. وبنفس الطريقة، باستطاعة الشركات تزويد موظفيها حول العالم بمعلومات فوريّة محدّثة من خلال إيصالهم بقواعد بياناتها وأدلّة هواتفها وتقاريرها.

2- باستطاعة الشركات المتعددة الجنسية الراسخة أيضاً اعتماد نموذج البثّ غير التقليدي (Many to one) وذلك من خلال استخدام النظم الداخلية لتوجيه أسئلة أو جمع معلومات من أقسامها وموظّفيها الفرديين.

3- في حالة اعتماد نموذج البثّ [من الأكثرية إلى الأكثرية (Many to many)] يمكن للشركات استخدام الشبكة لضمان إجراء مناقشات مستفيضة ومبرمجة وبالوقت الحقيقي في ما بين الوحدات التشغيلية المختلفة. فشركة (Xerox) مثلاً تمكنّت من ربط موظفيها البالغ عددهم زهاء 100000 عبر شبكة إنترانت التابعة لها وذلك لغرض تزويد رجال المبيعات بمعلومات عن العملاء الحاليين والمرتقبين بما يساعدهم على زيادة المبيعات والحصّة السوقية. وذهبت شركة (AT&T) للاتصالات إلى أبعد من ذلك عندما بدأت تستخدم شبكة إنترانت خاصتها لإجراء

---

(1) 10th Annual Conference, The Arab Academy for Banking and Financial Sciences, 7-9 April 2001.

صفقات رقمية عبر أقسامها وإداراتها، حيث يتمّ من خلال تكنولوجيا التعاملات الرقمية (Digital transaction technology) قيام أقسام وإدارات الشركة ببيع وشراء السلع من بعضهم البعض. ومن المحتمل التوسّع في هذه التجربة لتشمل التعاملات الخارجية على نطاق عالمي.

رابعاً: المضامين الخارجية (إيصال المنتجات إلى الأسواق العالمية)

إن من شأن توسّع الإنترنت على نطاق عالمي تسهيل عمليتيّ إيجاد أسواق للمنتجات الجديدة وتطوير منتجات لأسواق جديدة. ولأهمية هذا الموضوع، سنحاول تسليط الضوء عليه.

1- انتشار المنتجات الجديدة New product diffusion

غالباً ما تستقطب البلاغات التي تبثّ عبر الشبكة حول المنتجات اهتمام الزائرين، حيث يتجسّد هذا الاهتمام بالطلب الفوري على هذه المنتجات والخدمات المعلن عنها. وبغية الاستجابة الفورية لهذه الطلبات ولحرمان المنافسين من استثمارها لصالحهم، فإن الضرورة تقتضي من الصناعيين ومزوّدي الخدمة أن يكونوا على أهبة الاستعداد لتوزيع وخدمة المنتجات الجديدة بأسرع وقت ممكن. وبفضل تكنولوجيا الإنترنت، أصبح بمقدور الشركات تصميم منتجاتها واختبارها بسرعة فائقة معتمدة بذلك على المشاركة الفعلية للعملاء. فاختبارات السوق التقليدية (Traditional test market) ما عادت تتناسب مع عصر الإنترنت والاقتصاد الرقمي، حيث الإنترنت قد ساهم فعلاً في تحقيق قفزات نوعية في مجالات تطوير المنتجات الجديدة عبر مراحلها المختلفة، وصارت التغذية العكسية من الأسواق العالمية تردّ إلى الشركات بالوقت الحقيقي ليتم تضمينها في المراحل المختلفة لصياغة الاستراتيجيات التسويقية بشكل عام واستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة بشكل خاص.

ولمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع بالذات، يرجى استشارة المبحث الخاص بعملية تطوير المنتجات في عصر الإنترنت.

2- التكييف المحليّ وتفصيل المنتجات طبقاً لحاجات العملاء Local adaptation and customization

يجد المسوّقون اليوم سهولة أكبر في تكييف منتجاتهم طبقاً للتفضيلات المحلية والوطنية، حيث تتم العملية بثمن معقول جداً. ويعود سبب ذلك إلى سهولة تكييف المصنع وكذلك الفعاليات التسويقية بما يتلاءم وخصوصيات العملاء. وبالتأكيد فإن من شأن الطاقات الاتصالية الجديدة للإنترنت تسهيل مثل هذه التوجهات والممارسات التي تلاقي اليوم قبولاً وترحيباً منقطع النظير من قبل العملاء والمسوقين على حد سواء. وإذا ما أُتيحت للمجتمع الدولي برمته فرصة التواصل والاتصال على نطاق دولي بالمستجدات في هذا المجال وكذلك المشاركة فيها والانتفاع منها، فإن من شأن ذلك إحداث قفزة نوعية راقية في أساليب إرضاء وإشباع رغبات العملاء الخاصة في جميع الأسواق العالمية.

فالشركة الشبكية الأمريكية (Book Store) المتخصصة في مضمار نشر وتوزيع الكتب بمختلف أنواعها، تقدم عبر موقعها الشبكي خدمة توفير مستلات من المقالات والأبحاث المتضمنة في إصداراتها الجديدة من الكتب باللغات الأجنبية الحية غير الإنجليزية، وتوزّعها عبر الموقع كعينات لإطّلاع غير الناطقين بالإنجليزية عليها. كما تقوم الشركة بربط المهتمين بإصداراتها ومنشوراتها مع المؤلفين مباشرة. وباستطاعة زائري الموقع طلب الكتب التي تثير اهتمامهم مباشرة من الشركة بعد أن يكونوا قد اطلعوا على عينات منها بلغتهم الأصلية أو أية لغات أخرى يجيدونها.

3- منتجات الفئة المهمة Niche products

وهي عبارة عن منتجات محددة بدقة تعرض في سوق أو قطاع سوقيّ صغير جداً وتتولاها في الغالب شركات صغيرة من حيث الحجم والإمكانيات والطاقات الإنتاجية والتسويقية والمالية. ويمكن القول أيضاً أن منتجات الفئة المهمة هي منتجات متخصصة جداً في قطاع سوقيّ متخصص وضيق أيضاً. إلا أنه وبفضل تنامي استخدامات الإنترنت وانتشاره الجغرافي حول العالم أصبح بمقدور الشركات الصغيرة التي تتولى شأن منتجات الفئة المهمة توسيع رقعة أسواقها لتصبح بالفعل شركات عالمية بكل معنى الكلمة. فمن خلال الشركة الشبكية (Laboratory Equipment Exchange) يستطيع الزائر لموقعها الاستفسار عن أي سلعة متخصصة ضيقة في مجال المعدات الطبية المتخصصة أو قطع الغيار الخاصة بها أو أية أجزاء أخرى يسعى للحصول عليها ولا يجدها متاحة في الأسواق أو لا يعرف عن أماكن تواجدها شيئاً. وتتولى الشركة المذكورة ربط الزائر بموقع الشركة / الشركات ذات العلاقة المباشرة بطلبه ليتم الاستفسار منها عن مبتغاه والحصول عليه في حالات كثيرة.

4- تجاوز قيود الاستيراد Overcoming import restrictions

يجد عديد من تجار التجزئة عبر الإنترنت (أولئك الذين يبيعون مثلاً، الأقراص الممغنطة والكتب والملابس وما شابهها) أن باستطاعتهم عرض منتجاتهم على المستهلكين مباشرة من خلال مواقعهم الشبكية بأسعار تقل عن الأسعار التي تباع بها مثل هذه المنتجات في أسواق التجزئة المحلية. إلا أنه ومع تنامي تدفق المنتجات عبر الحدود بفضل التعاملات عبر الإنترنت، قد تلجأ بعض الحكومات إلى تشديد أنظمة الاستيراد.

وتتعرض تدفقات المعلومات إلى ظروف مشابهة. فقد اضطرت شركة البرمجيات الشهيرة (CompuServe) إلى تحديد قائمة مشتركيها ممن يحق لهم الاشتراك في خدماتها تحت ضغوط الحكومة الألمانية حيث ادّعت الأخيرة أن الشركة لا تمتلك التقنيات الكافية لتوسيع نطاق عملياتها عبر الحدود. وعندما توفرت هذه التقنيات للشركة، تم التوصل إلى حل مع الحكومة الألمانية التي سمحت للشركة بعد حين بتوسيع نطاق نشاطاتها لكن في ظل شروط أملتها عليها السلطات الألمانية، مما اضطر عملاء الشركة إلى التظاهر ضد إجراءات الحكومة الصارمة باعتبارها تمثل انتهاكاً لحقوقهم، الأساسية في الحصول والوصول إلى أية معلومات يرغبونها ومن أي منشأ يشاءون. وتعتبر القيود الحكومية المفروضة على استيراد المنتجات من خلال التعامل الشبكي واحدة من المشاكل التي تستأثر باهتمام وقلق مزودي الخدمات و المحتوى والحكومات أيضاً.

خامساً: فهم العملاء العالميين

يوعد الإنترنت بأن يكون وسيلة جديدة فعّالة لإجراء بحوث السوق على نطاق عالمي. فباستطاعة المسوقين اختبار مفاهيم المُنْتَج الجديد والنسخة الإعلانية عبر شبكة الإنترنت والحصول على تغذية عكسية فورية. كما أن بإمكان المسوّقين اختبار المستويات المتفاوتة لدعم العميل (Customer support) وذلك لمساعدة المديرين على تحديد أولويات الأسواق المختلفة وتكييف المزيج التسويقي طبقاً لذلك. ويستطيع المسوّقون أيضاً تأسيس منتديات العميل لاختبار البرامج التسويقية المقترحة عبر عينات وطنية وإقليمية ودولية وثقافية مختلفة. كما سيصبح بالإمكان وبسهولة ويسر تأمين متابعة السلوك الفردي للمستهلك وتفضيلاته. وتوجد اليوم أدوات وتقنيات جديدة تتيح للشركات التي تعتمد التجارة الإلكترونية معرفة المزيد عن عملائها وبائعيها وأن تستخدم تلك المعلومات لتعزيز ولاء العملاء.

فعلى سبيل المثال، في كل مرة تُنجز فيها معاملة بين الشركة والعميل عبر الشبكة، تجمع الشركة التي تمارس التجارة الإلكترونية المعلومات. فخلال إنجاز العميل معاملة تجارية على الشبكة، يستطيع هذا العميل طواعية أن يقدم معلومات ديمغرافية (مثل العنوان، الجنس،

الجنسية...) ومعلومات حول منتجاته المفضلة (أي نوع من الكتب والأفلام يشتريها مثلاً)، وتستطيع الشركة التي تعتمد التجارة الإلكترونية أن تستخدم هذه المعلومات لتقترح مشتريات أخرى يمكن أن تروق للعميل، دون المساس بخصوصية العميل بالطبع.

سادساً: التحديات التي تواجه المسوّقين الدوليين

إن نمو الإنترنت كأداة لتسهيل التجارة الدولية بقدر ما يوفر فرصاً كبيرة ومتنوعة للشركات المتعددة الجنسية القائمة وكذلك للشركات الوليدة الناشئة في عصر الإنترنت والاقتصاد الرقمي، فإنه أيضاً يفرز عديداً من التحديات لهذه الشركات، وهي تحديات ينبغي مواجهتها والتقليل من آثارها السلبية. وإذا كانت بعض من هذه العقبات تختص بطبيعة كل شركة، فإن هناك الكثير من العقبات والتحديات التي تواجه الشركات على اختلاف أنواعها.

فالشركات المتعددة الجنسية الراسخة هي في الأصل تمارس الأعمال التجارية الدولية إلا أن الضرورة تقتضي قيامها بمراجعة عملياتها واستراتيجياتها ونماذج أعمالها إذا ما أرادت استثمار الفرص الهائلة التي يتيحها الإنترنت بشكل كامل. أما الشركات الوليدة، والتي في معظمها تندرج ضمن فئة الشركات الصغيرة، والتي تزاول أعمالها عبر الشبكة بشكل أساسي (dot.coms)، فإن عليها أن تكون مستعدة على الدوام للعمل على نطاق دولي منذ البداية مما قد يؤدي إلى استنزاف مواردها.

فالشركة الوليدة تحتاج بالتأكيد إلى معرفة أسواقها الدولية بشكل متعمق ومتقن (والأسواق هنا تشتمل أيضاً على المتعاملين والبيئات الجزئية والكلية السائدة فيها). وهذا يتطلب توافر إمكانيات مادية وبشرية هائلة (مثل كادر متخصص يمتلك مهارات تقنية ولغوية وثقافية متنوعة، ومعرفة مؤكدة بالقوانين والاتجاهات السائدة في مختلف الأسواق العالمية)، ناهيك عن ضرورة توافر خدمات على مدار الساعة للاستجابة لطلبات واستفسارات وشكاوى وملاحظات زائري الشبكة الذين لا يحكمهم وقت مُحدّد.

وسنحاول أدناه تناول بعض من هذه التحديات بنوع من التفصيل.

1- الصنف العالمي Global branding

من التحديات الرئيسة التي تواجه الشركات المتعددة الجنسية تلك المتعلقة بإدارة الأصناف العالمية أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية المميزة. فقد يحصل نوع من الإرباك والتشوّش بين صفوف المستهلكين في حالة قيام شركة ما أو الشركات التابعة لها بتأسيس عدة مواقع لها على الشبكة بحيث يقوم كل موقع من هذه المواقع المختلفة بنقل مضمون أو صورة أو رسالة مختلفة أيضاً. فشركة (3M) مثلاً تمتلك موقعاً واحداً موحداً على الشبكة يغطي كامل الخط السلعي لهذه الشركة حيث تفرض الشركة سيطرة كاملة على الموقع بحيث لا تستطيع أي من الشركات التابعة لها تجاوزه على الإطلاق.

إلا أن عديد من الشركات المتعددة الجنسية التي تمتلك صنفاً سلعياً واحداً قد سمحت لشركاتها ووكلائها الفرعيين في الأسواق العالمية المختلفة بإنشاء مواقع مختلفة على الشبكة الأمر الذي أحدث نوعاً من الإرباك بين صفوف المستهلكين مما يتطلب تحركاً سريعاً لتجسير الهوة القائمة بين هذه المواقع المتباينة للصنف الواحد.

ومن جهة أخرى فإن تطوير موقع شبكي لكل صنف، وإن كان ذلك مكلفاً ومحدداً للبيع المتقاطع (Cross selling)، إلا أنه مفضّل خصوصاً عندما تكون للأصناف أسواق وصور مميزة (Distinct markets and images). فشركة (Kraft) تمتلك 134 موقعاً شبكياً بمعدل موقع شبكي

واحد لكل صنف من أصناف منتجاتها المختلفة، وكذا الحال بالنسبة لشركة (Procter & Gamble) التي تمتلك 110 موقعاً شبكياً لتغطية جميع الأصناف المتوفرة لديها.

أما بالنسبة للشركات الوليدة الناشئة العاملة عبر الشبكة بشكل أساسي فهي تميل إلى استخدام المواقع الشبكية الفعّالة وذات الشعبية العالمية بين الزائرين والعائدة لشركات معروفة، مثل موقع Yahoo!. وترى هذه الشركات أن الإعلان على هذه المواقع الرائجة يعزز من مصداقيتها بين صفوف زائري المواقع، وإن كان هذا الاعتقاد مثار نقاش محتدم بين مؤيد ومعارض له. إلا أن الأمر المؤكد في هذا المضمار تنامي عدد المواقع الشبكية المنفردة لكل صنف، حيث أدركت الشركات المتعددة الجنسية أهمية أن تكون صورتها مجسّدة من خلال كل صنف من أصناف منتجاتها، مع الاحتفاظ بالطبع بصورة عامة عنها في أذهان جموع المستهلكين (Corporate image).

2- المنافسة الجديدة New competition

ستساهم الشبكة في تقليص الميزة التنافسية المتأتية من اقتصاديات الحجم في عديد من الصناعات وستجعل من السهل على المسوّقين الصغار التنافس على نطاق عالمي، وذلك للأسباب التالية:

1- إن الإعلان، كعقبة من عقبات الدخول إلى الأسواق، سيتقلص لأن الشبكة ستمكّن الشركات من الوصول إلى الأسواق العالمية بسهولة ويسر وبثمن زهيد نسبياً. كما أن فعّالية الوصول إلى هذه الأسواق ستكون عالية بالمقارنة مع فعّالية وسائل الترويج التقليدية مثل الصحف والمجلات والبريد المباشر. وسيتمكن المسوقون الصغار من استخدام التقنيات التي تتيحها الشبكة للوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء الحاليين والمترقبين وبتكاليف منخفضة جداً (مثلاً استخدام مجموعات الأخبار يوزنت والمسارد البريدية والمخاطبة وغيرها للاتصال والتواصل مع الأسواق العالمية بسهولة ويسر).

وللمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع بالذات يرجى الإطلاع على المبحث الخاص بالاتصالات التسويقية في عصر الإنترنت.

2- مع التحولات الحاصلة في دور الوسطاء، سيصبح من السهل على الشركات الصغيرة ضمان قنوات توزيع مؤثرة عبر الشبكة. ففي متاجر التسوّق الإلكتروني مثل المتجر الإلكتروني الألماني المعروف باسم (General Electronic Mall Bodensee) والأمريكي (Internet Shopping Network)، باستطاعة الرياديين الصغار الوصول إلى أعداد هائلة من الجماهير في جميع أنحاء العالم. أما شبكات الموزعين الدوليين التقليدية التي أسستها الشركات متعددة الجنسية فهي لم تعد فعّالة كما كانت في السابق ولم تعد تشكل عقبة أمام دخول منافسين جدد إلى الأسواق العالمية (باستثناء حالة المنتجات التي تتطلب خدمات ما بعد البيع بشكل مكثف). والواقع أن مثل هذه الشبكات القائمة قد تعيق فعّالية الشركات المتعددة الجنسية في مجال الاستجابة السريعة لطلبات المستهلكين.

إلا أن توفير خدمات ما بعد البيع عبر الشبكة سيكون أمراً صعباً للغاية بالنسبة للشركات التي يقتصر تعاملها التجاري على الشبكة. ففي الوقت الراهن يتولى الموزعون المحليون هذه المهمة إلا أن احتمال استمرارهم في أدائها أمر مشكوك فيه ما لم يحققوا هامشاً ربحياً مقبولاً من المبيعات المرافقة. وينبغي على الشركات المتعدّدة الجنسية تطوير سياسات لتوفير مثل هذه الخدمات دون إحداث أي إرباك في ترتيبات القناة القائمة.

الميزة التنافسية Competitive advantage

بالنسبة للشركات التي تسوّق عبر الإنترنت، فإن التكنولوجيا تُعتبر أهم مصدر للميزة التنافسية من الحجم. فشركة (TRADE'ex) مثلاً تمتلك برمجيات خاصة بها تمكّنها من إجراء اتصالات مباشرة وميسّرة ومأمونة ما بين وحدات الأعمال التابعة لها والمنضوية تحت لوائها. واليوم شرعت الشركة بمنح حقوق امتياز استخدام نظام برمجياتها إلى عدد من الشركات في الصناعات الأخرى. وبهذا الأسلوب استطاعت الشركة أن تصبح بحق لاعباً دولياً كبيراً حيث استخدمت التكنولوجيا بالشكل الذي أتاح لها فرص الاستجابة لحاجات عملائها.

ماذا يعني ذلك بالنسبة للشركات المتعددة الجنسية الراسخة؟ ببساطة، بدأت اقتصاديات الحجم تتناقص في الأهمية. وكنتيجة لذلك، تحتاج مثل هذه الشركات إلى التفكير المبكر في ابتكار طرق جديدة لاستخدام الإنترنت بالشكل الذي يلبي حاجات العملاء وأيضاً ربط عملياتها العالمية بعضها ببعض.فالمواقف المتحفظة لبعض هذه الشركات حول تبني أساليب جديدة تتناسب وزخم التطورات التكنولوجية الهائلة الحاصلة اليوم، والاكتفاء بإجراء عمليات جراحية تجميلية على عملياتها القائمة لن تكون في صالح هذه الشركات، لأن من شأن ذلك أن يُفقدها بعض من المزايا التنافسية التي تتمتّع بها. ونرى ضرورة قيام مثل هذه الشركات بتكييف استراتيجياتها القائمة بما يتناسب والفرص المتاحة لها عبر التعاملات الشبكية. كما نرى ضرورة قيام الشركات الوليدة التي تقتصر تعاملاتها التجارية على الإنترنت أن تنتهج استراتيجيات تسويقية فعّالة بدلاً من الاعتماد كلياً على طاقات وإمكانيات الوب. فالتجارة الإلكترونية، كما أوضحنا في المبحث الخاص عن هذا الموضوع، هي قضية أعمال وليست قضية تقنية. والتجارة الإلكترونية تتمثّل في تحديد نماذج أعمال مربحة وتعزيز إمكانياتها، وكل قضية تمّ تناولها في هذا الكتاب هي اتجاه أعمال أساسي يحتاج إلى تنفيذ سريع وفعّال بغض النظر عن القطاع الذي ينتمي إليه. ويجب على الشركات الجادّة في استخدام الإنترنت كقناة رئيسة جديدة لمباشرة الأعمال، أن تتأكد من أن تقنيات «وب» مدمجة في النظم الأساسية التقليدية. ويجب أن تتلافى الشركات «إعادة ابتكار العجلة» من خلال تطوير حلّ يستفيد من نظمها المعلوماتية الحالية وتعزيز هذا الحل ليشمل «وب» + تقنية المعلومات = الأعمال الإلكترونية.

4- التحديات التنظيمية Organizational challenges

تجد عديد من الشركات، بما في ذلك الشركات المتعددة الجنسية، صعوبة إلى درجة الاستحالة في استقطاب خبراء في تقنية المعلومات وفي تنمية المهارات والحفاظ عليها. ففي عصر الإنترنت والاقتصاد الرقمي تحتاج الشركات إلى مزيج متجانس من الخبرات والمهارات التسويقية والتقنية في آن واحد. إلا أن مثل هذا المزيج يعتبر عملة نادرة حقاً. ورغم ذلك فهي عملة مطلوبة بإلحاح إذا ما أرادت الشركة تحقيق النجاح المطلوب في عالم تعصف به المتغيرات التسويقية والتقنية معاً. فتنمية الأعمال على الإنترنت مسألة معقّدة تحتاج إلى إحداث تغييرات بنيوية في الهيكل والمسار والفلسفة التنظيمية للشركة.

فالحصول على الدعم لمفهوم التجارة الإلكترونية في جميع أقسام الشركة مسألة في غاية الأهمية. ويمكن الحصول على مثل هذا الدعم من خلال تثقيف الكادر الإداري ومديري التسويق وتقنية المعلومات والمالية ومسؤولي المبيعات حتى يتسنّى تمثيل جميع القطاعات في الشركة في القرارات التي تؤخذ بشأن التجارة الإلكترونية. ومثال على ذلك، فقد يحتاج فريق المبيعات إلى شرح أهمية استراتيجيات بيع المنتجات المكمّلة للفريق التقني. وعندما يحين الوقت لاتخاذ القرار حول تعزيز بنية تقنية المعلومات التحتية، يجب على الشركة التأكد من أنها تستخدم تقنية ذات مقاييس مفتوحة. فالتشغيل البينيّ بين المنصّات المختلفة أمر ضروري جداً. فلدى 90% من الشركات المدرجة على لائحة (Fortune) أكثر من نظام تشغيل واحد.

وتسمح البنية التحتية ذات المقاييس المفتوحة للشركة فرصة توسيع نطاق أعمالها عبر منصّات متنوعة مع القدرة على التعامل مع تطبيقات التجارة الإلكترونية المعقّدة.

وتحتاج الشركات المتعددة الجنسية بالذات إلى إعادة النظر بهياكلها التنظيمية إذا ما أرادت العمل أيضاً عبر الوب. فالخدمات التي تقدّمها هذه الشركات عبر الوب يجب أن تتاح لكافة المشترين الدوليين وذلك لمنع حصول إرباك وعدم رضا بين صفوف هؤلاء المشترين. وهذا يتطلّب من هذه الشركات استحداث قوة مهمات دولية (International task force) تضمّ مدراء تنفيذيين لتنسيق كيفية تقديم صورة الشركة عبر المواقع الشبكية المختلفة. وقد يستدعي الأمر تعيين عضو ارتباط ممن خبروا استخدام الإنترنت وتضمينه في الهيكل التنظيمي للشركة. كما تحتاج عديد من الشركات المتعددة الجنسية إلى خبراء في مجال تصميم وإنشاء وتطوير وإدامة المواقع الشبكية شريطة أن يكون هؤلاء على استعداد تام للتعاون والتنسيق مع خبراء تسويق ميدانيين. وربما تحتاج هذه الشركات إلى دمج الفعاليات والنشاطات الاتصالية التسويقية والتوزيعية الخاصة بعملاء الإنترنت باستراتيجياتها القائمة.

5- إدامة المواقع الشبكية Maintaining Web sites

إن إنشاء موقع على الشبكة ليس نهاية المطاف بل بدايته. وكما يوضّح تقرير فوريستر (Forrester Report, 1995)، فإن التكاليف السنوية المرتبة على إدامة الموقع الشبكي تتراوح ما بين 2-4 أضعاف الكلفة الأولية لإنشائه في المقام الأول. إن سرعة التطورات التكنولوجية الحاصلة اليوم في مضمار تصميم الموقع الشبكي وتعزيز فعاليته وقدرته التنافسية تستدعي من المسوّقين العالميين أن يكونوا على أهبة الاستعداد لتقييم القيمة المدركة للموقع من وجهة نظر المجموعات المستهدفة في جميع أنحاء العالم. فالموقع الشبكي ينبغي أن يكون مرناً ومتجدداً على الدوام من حيث المحتوى والتوجّهات وأن يستجيب بالدرجة الأساس لرغبات وحاجات المجموعات المستهدفة وذلك بهدف تشجيع الزائرين على زيارته وتكرار الزيارة. وإذا ما أخذنا بنظر الاعتبار أن للزائرين العالميين المنتشرين عبر قارات العالم المختلفة حاجات ورغبات وتفضيلات مختلفة بحكم البيانات السياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والاجتماعية وغيرها، نكتشف صعوبة الاعتماد على موقع شبكي، واحد أو تصميم موقع شبكي بشكل نمطي. ولهذا فإن المسوّقين العالميين يواجهون بالفعل تحدياً كبيراً في هذا المجال.

ومن المؤكّد أن التطوّرات الحاصلة اليوم في مجال برمجيات الخادم (Server software) ستنتقل بالموقع الشبكي من كونه مجرّد وسيلة لتزويد الزائر بمعلومات محدّدة عن الشركة، إلى متوقع مفعم بالحيوية والتفاعلية المجسّدة على شكل «شركة افتراضية» تتفاعل مع الزائر ويتفاعل معها تماماً كما يحصل في العالم الواقعي. وسيتم من خلال المواقع الشبكية تقديم خدمات مفصّلة على مقاس الزائر تماماً وطبقاً لحاجاته وخصوصياته.

6- عوائق اللغة والثقافة Language and culture barriers

يسعى الوب إلى تعزيز الاتجاه نحو اعتماد اللغة الإنجليزية كلغة عالمية معتمدة في التجارة والأعمال الدولية. إلا أن هناك صعوبات جمّة في ترجمة اللغات الصينية واليابانية مثلاً إلى لغة الحاسوب، خصوصاً في ظلّ وجود لهجات محلية لا تعدّ ولا تحصى. علاوة على ذلك، فإن أهمية أساليب وطرق اللفظ في هذه اللغات المنطوقة قد تعرقل عملية نقل حوار الأعمال من الصوت إلى المضمون. والواقع أن قلّة من الشركات المتعددة الجنسية يقدّم تراجم لمحتوى مواقعه على الشبكة. صحيح أن هناك شركات متخصّصة في مجال الترجمة قد دخلت إلى الوب، إلا أن جهوده ما زالت متواضعة، حيث الحاجة الملحّة ما زالت قائمة لتطوير برمجيات من شأنها إحداث نقلة نوعية في ترجمة النصوص إلى لغات يفهمها ويقدّرها الزائرون من غير الناطقين بالإنجليزية. فالترجمة الحرفية تُفقد جمالية وقوّة المحتوى، وقد تشوّهه بما قد ينتج عن ذلك حالة

من الإرباك والفوضى في الأعمال. وتبقى العوائق الثقافية مستفيضة مع الشركاء المحليين، كما يقومون بزيارة البلد الأجنبي بشكل دوري .ومع العمل «الافتراضي» تقلّ الحاجة إلى مثل هذا النوع من الاتصال المباشر، وقد لا تظهر الاختلافات الثقافية بشكل واضح وجليّ. ولتجنّب المشاكل الناتجة عن مثل هذا الاختلاف، يلجأ عديد من الرياديين الصغار الذين يفتقرون إلى إمكانيات الاتصال المباشر على نطاق واسع إلى استخدام مجاميع النقاش عبر الإنترنت ليكونوا على بيّنة مما يجري في الأسواق الأجنبية وللتعرّف عن كثب على العادات والتقاليد والقوانين والتشريعات والاتجاهات المحلية في البلدان الأجنبية.

سابعاً: تأثير ومشاركة الحكومات

إن الإنترنت بلا شك سيكون أداة عالمية. وبحلول عام 2005 سيكون هناك أكثر من 1000 مليون شخص يستخدمون الإنترنت. والواقع أن حلم الجميع، سواء كانوا أفراداً أم جماعات أم شركات أم اتحادات أم جامعات وغيرها، أن لا تقام حواجز مصطنعة تمنعهم من التعامل مع بعضهم البعض، وهم يأملون بأن يتم التوصّل إلى اتفاقيات لإزالة الحواجز التجارية من غير الرسوم والتعرفات. وهناك حالات تعيق فيها الشروط التي تفرض في قطاع الاتصالات البعيدة المدى تدفّق المعلومات. والجميع يرغبون بأن تتدفّق المعلومات بحريّة بدون رقابة، ويتمنّون بأن يتمّ التوصّل إلى اتفاقية لكي لا يتكون هناك تعرفات، وألا تفرض ضرائب غير ضرورية على التجارة الإلكترونية.

ويأمل القطاع الخاص بالذات أن تُتّخذ بعض الإجراءات الإيجابية حيث تدعو الحاجة إلى إجراءات من جانب الحكومات، وذلك من خلال تطوير، مثلاً، مجموعة نظم تجارية موحّدة، لكي يكون التوقيع الرقمي أو التوصّل إلى عقد إلكترونياً صالحاً وساري المفعول عبر حدود البلدان، وأن تتمتّع الملكية الفكرية بالحماية في مختلف بلدان العالم. ولذلك فإن هناك حاجة إلى بعض الاتفاقيات التي تنصّ على اتخاذ إجراءات ما، بالإضافة إلى بعض الاتفاقيات التي تحدّ من تدخّل الحكومات.

نحن نعتقد أن الإنترنت سيكون له واحد من تأثيرين محتملين، ومن المهم أن تُبذل جهود الجميع للمساعدة في تحقيق التأثير الصحيح منهما.

فإذا كانت شبكة الإنترنت متوفّرة في الدول المتقدّمة فقط، يمكن أن يكون هناك تأثير سيء بحيث تصبح عاملاً في زيادة تفاوت المداخيل في العالم. ولكن إذا كان الإنترنت متوفراً في الدول النامية، فحينئذٍ نعتقد أنه سيكون قوة لتضييق الفجوة بين المداخيل في العالم.ويمكن للإنترنت أن يكون قوة إيجابية جداً للتطور الاقتصادي والاجتماعي.

إن روعة الإنترنت تكمن في حقيقة مفادها أن ربط البلدان الفقيرة والمناطق الريفية بالإنترنت سيكون أرخص من تكاليف مدّها بخطوط الهاتف الآن لأن تكنولوجيا الأقمار الصناعية والاتصالات اللاسلكية ستكون جاهزة للعمل في وقت مبكر من القرن الحادي والعشرين. إنها تكنولوجيا تجعل من الأسهل نشر المواد التعليمية وتشخيص الأمراض للعناية بالصحة ونشر المعلومات في مجالات أخرى في الدول النامية.

وكما أوضحنا آنفاً، فإن الإنترنت يجعل من الأسهل للشركات في الدول النامية أن تعمل على نطاق عالمي. ومن الصعب الآن لشركة صغيرة في دول نامية أن تتعامل في السوق العالمية. ولكنها تستطيع عن طريق الإنترنت أن تبدأ مشروعاً وتتعامل مع ألف مليون شخص في سوق عالمية. وإذا ما تمّ إيصال خدمات الإنترنت إلى العالم النامي، فإنها تستطيع أن تكون قوّة هائلة للتطور الاقتصادي والاجتماعي. وهذا هو السبب الذي يجعلنا نؤيّد الجهود التي تبذلها مصارف تنمية مختلفة لرعاية مشاريع ذات صلة بالإنترنت. وإذا أمكن بناء شبكات المناطق المحلية في

الدول النامية، فيمكن حينئذٍ ربطها بالإنترنت عن طريق الأقمار الصناعية، وهذا سيسرّع من عملية التنمية.

والإنترنت موجود الآن في حوالي 150 دولة، ولهذا فإنه بدأ ينتشر في الدول النامية، والأمر المهم هو أن تنتشر خدمات الإنترنت داخل تلك البلدان حتى تصبح في متناول السكان في جميع أنحاء البلاد وليس في العاصمة فحسب. وبإمكان تكنولوجيا الأقمار الصناعية اللاسلكية أن توفّر المساعدة في ذلك المجال.

إن للحكومات دوراً قيّماً، وأحيانً حسّاساً، يمكن أن تلعبه في ما يتعلّق بتطوير التجارة الإلكترونية. فعلى حكومات العالم مجتمعة أن تشارك في:

1- تشجيع المناخ المدفوع بقوى السوق (Market-driven climate)

2- إيجاد بيئة قانونية يمكن التكهّن بها تحكم التعاملات التي تتمّ عن طريق التجارة الإلكترونية.

3- زيادة الوعي لدى المصالح التجارية ومؤسسات الأعمال والمستهلكين بشأن العوامل الخارجية التي يمكن أن تقوّض الأسواق التي تعمل بنجاح.

وحتى في حال اتخذت الحكومات خطوات لتحقيق هذه الأهداف، فإن الضرورة تقتضي أن لا يتجاوز أي إجراء حكومي الحدّ الأدنى اللازم لتحقيق الأهداف، ويسمح في الوقت ذاته للمنافسة والإبداع بالازدهار.

أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية في مضمار الحيز المخصص للإجابة تحديداً.

السؤال الأول:

علّق على العبارة التالية:

«أنتَ أصبحت مسوّقاً عالمياً بمجرد أنك امتلكت موقعاً على الإنترنت».

رئيس مجلس إدارة موقع Google

إعطْ أمثلة توضيحية داعمة لتعليقك.

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √	

السؤال الثاني:

كيف تصبح مسوقاً دولياً في الحالات التالية:

أ- كونك تعمل في مجال الاستشارات الإدارية والمالية.

ب- كونك تعمل في مجال بيع الأزياء والاكسسوارات.

السؤال الثالث:

كيف يمكنك من خلال الـ (www) التعرّف على السلوك الشرائي لعملائك الذين ينتمون للفئات التالية:

أ-طلبة الجامعات حول العالم:

ب- ربات البيوت حول العالم:

السؤال الرابع:

افترض أنك تبيع الكتب عبر شبكة الإنترنت، وأنت تتعامل مع ناشرين يبيعون الكتب أيضاً في المكتبات في العالم الواقعي وأيضاً على الخط الفوري المباشر (On line).

كيف تستطيع كمسوّق كتب على الخط الفوري المباشر إرضاء زبائنك الإلكترونيين من خلال تقديم «قيمة مضافة» لهم؟

إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √ √	

ما هي برأيك أبرز الآثار والتغيرات الجوهرية التي تركها الإنترنت على عملية التسوّق؟هل تعتقد أن الإنترنت سيكون بديلاً جيداً عن المتاجر الحقيقية القائمة في العالم الواقعي؟

إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √ √	

السؤال السادس:

ما هي برأيك أبرز الفروقات القائمة بين التسويق الدولي التقليدي والتسويق الدولي الإلكتروني.

التسويق الدولي التقليدي	**التسويق الدولي الإلكتروني**

السؤال السابع:

ما هي برأيك المنتجات والخدمات التي تُباع من خلال المواقع الشبكية بشكل أفضل وأسرع وأقل تكلفةً مقارنة بتلك التي تباع في المتاجر التقليدية؟ قدّم مبررات لدعم إجابتك.

	المبررات
√ √ √ √ √	

السؤال الثامن:

ما هي برأيك أبرز القضايا التنظيمية وتلك المتعلقة بالرقابة الإدارية التي تحيط عملية تنفيذ نظم التسويق العالمية؟

إذا كان جوابك إيجابياً، وضّح أسباب إصرار بعض المنظمات على التعامل مع الأسواق الدولية وفق أسلوب التسويق الدولي التقليدي، وليس التسويق الدولي الإلكتروني.

السؤال التاسع:

في التسويق الدولي الإلكتروني، ميّز ما بين نموذج المعلومات باتجاه الصفقة، ونموذج الصفقة باتجاه المعلومات. أي من النموذجين تراه أكثر فعالية في مضمار التسويق الدولي الإلكتروني؟ إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

نموذج المعلومات باتجاه الصفقة	نموذج الصفقة باتجاه المعلومات

أمثلة توضيحية داعمة	
نموذج المعلومات باتجاه الصفقة	**نموذج الصفقة باتجاه المعلومات**
√	√
√	√
√	√
√	√
√	√

السؤال العاشر:

وضّح أبرز مزايا استخدام شبكات الإنترانت والإكسترانت في مجال دعم جهود وعمليات التسويق الدولي الإلكتروني.

مزايا شبكات الإنترانت في مضمار التسويق الدولي الإلكتروني	مزايا شبكات الإكسترانت في مضمار التسويق الدولي الإلكتروني

الفصل الثالث

إدارة عمليات التجارة الإلكترونية ونشاطاتها

تقديم

تشير الدراسات والبحوث إلى أن المستقبل المرئي سيكون بحق عصر التجارة الإلكترونية، سواء التجارة ما بين منظمات الأعمال ذاتها، أو مع هذه المنظمات والمستهلك، أو ما بين الحكومات والمواطنين. وعلى هذا الأساس، فإن ثمار التجارة الإلكترونية لن تتحقق ما لم يتم التفكير بأساليب مبتكرة لإدارتها. فالتجارة الإلكترونية هي تجارة نوعية راقية مُمكّنة بتقنيات راقية، وبعقول إدارية راقية أيضاً. ويخطأ من يعتقد أن التجارة الإلكترونية تديرها برمجيات صمّاء. نعم، تسهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم التجارة الإلكترونية، بَيْد أن الفكر الإستراتيجي للإنسان هو الآخر يعدّ من أهم المدخلات في هذا النوع من التجارة.

وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على أساليب وتقنيات إدارة عمليات التجارة الإلكترونية ونشاطاتها، بعد أن نكون قد أوضحنا مفهوم التجارة الإلكترونية وموقعه ضمن المظلة الأكبر وهي الأعمال الإلكترونية.

مفاهيم لا بد من توضيحها

التجارة الإلكترونية: ما هي إلا جزء بسيط جداً من عالم الأعمال الإلكترونية.

كما أن التجارة الإلكترونية لا تعني إطلاقاً عملية حوسبة عمليات البيع والشراء.

والأعمال الإلكترونية أيضاً لا تعني حوسبة أنشطة ووظائف الشركة، لأن الحوسبة بدرجات متفاوتة كانت موجودة في السابق وبدأت مع دخول الحاسوب لمنظمات الأعمال.

الأعمال الإلكترونية الحقيقية: هي تكوين منظمات شبكية ترتبط عبر الخط الفوري المباشر (Online) مع زبائنها ومستفيديها من جهة، وخلق نسيج متكامل من الوظائف والأنشطة التي تنفذ إلكترونياً في داخل المنظمة من جهة أخرى.

أي ربط عمليات الإنتاج، والتسويق، والشراء، والتمويل، والمحاسبة، والبحث والتطوير بأنشطة التوزيع والبيع وخدمات ما بعد البيع وتسويق العلاقة مع الزبائن.

وتأسيساً على ذلك فإن منتدى الأعمال الشبكية الدولي (International Networking Forum).

يصف الأعمال الإلكترونية بأنها:

«توليفة شبكية إلكترونية متكاملة من البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتطبيقات البرمجية، وتكنولوجيا الإنترنت، وتقنيات الويب، والإدارة الإلكترونية، ما يتيح تبادل المعلومات وتنفيذ أنشطة وعمليات الأعمال، وصنع إستراتيجيات الأعمال وتطبيقها بشكل كفء وفعال».

استنتاجاتنا مما سبق ذكره

1- إن إدخال الحاسوب إلى نشاطات الأعمال والاكتفاء به لا يضمن إطلاقاً أن تكون المنظمة منظمة أعمال إلكترونية.

2- إن ربط عمليات البيع والشراء بمنظومة حواسيب مهما كانت هذه الحواسيب متطورة لا يعني أن المنظمة تتاجر إلكترونياً.

3- إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ما هي إلا تكنولوجيا تمكينية (Enabling Technology)، بمعنى أنها تساعد ولا تعوض عن الإدارة السليمة والفكر الإداري الخلاق، ومهارات الأعمال وفنونها وعلومها.

4- إن الإدارة الإلكترونية هي مظلة الأعمال الإلكترونية التي تضم الأعمال الإلكترونية والإدارة العامة الإلكترونية وليس العكس.

5- يمكن تشبيه التجارة الإلكترونية بسوق إلكترونية يتواصل فيها البائعون (موردون أو شركات أو متاجر) والوسطاء والمشترون، وتقدم فيها السلع والخدمات في صيغة افتراضية (Virtual) أو رقمية (Digital)، كما يدفع ثمنها بالنقود الإلكترونية، وبالوقت الحقيقي - Real) (Time على الخط الفوري المباشر (Online).

6- في غياب بيئة الأعمال الإلكترونية والإدارة الإلكترونية كما وصفناها، فإن التجارة الإلكترونية تكون مرقعة ومهلهلة، والأنفع أن تكون تجارة تقليدية.

ويوضح الشكل التالي علاقة الأعمال الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة.

علاقة الأعمال الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة

• الأعمال غير التجارية: مثل إدارة الشبكات والمعلومات، إدارة سلسلة التوريد أو التزويد، نظم إدارة العلاقات مع الزبائن، نظم تخطيط موارد المنظمة، نظم تنظيم الدفعات، النظم الشبكية للتوزيع الخ...

حالة عملية

تمارس شركة (Dbeer) لتجارة الماس وشركة (Amazon)لتجارة الكتب، أعمال التجارة الإلكترونية ضمن سلسلة القيمة المتمثلة بالأنشطة التالية:

خدمة ما بعد البيع After Sale Service	**التسويق والمبيعات Marketing & Sales**	**الإمدادات الخارجة Outbound Logistics**	**العمليات Operations**	**الإمدادت الداخلة Inbound Logistics**
• دعم مباشر عبر الشبكة لممثلي خدمة الزبون عبر وسائل الاتصالات الإلكترونية كافة.	• بيع فوري مباشر عبر المواقع الشبكية والمزادات الإلكترونية.	• التعامل الفوري المباشر مع الطلبيات سواء تلك الصادرة عن المستخدم النهائي أو مندوب المبيعات أو الوسيط.	• تبادل المعلومات.	• إدارة المستودعات.
• الوصول بالوقت الحقيقي لكافة المعلومات عن الزبائن، وتحديث ملفاتهم باستمرار.	• الوصول الفوري المباشر لقواعد المعلومات الخاصة بالزبائن.	• أتمتة (ميكنة) الاتفاقات مع الزبائن، وكذلك أتمتة بعض شروط العقود.	• اتخاذ القرارات.	• إدارة الطلب.
• جدولة خدمات ما بعد البيع إلكترونياً	• خدمة الكتالوجات الإلكترونية.	• تعديل الاتفاقيات وتوثيقها.	• توفير المعلومات لأطراف التبادل	• إدارة التنبؤ.

			كافة باستخدام الوسائل الإلكترونية وعلى الخط الفوري المباشر.	
المتابعة الإلكترونية لمندوبي خدمات ما بعد البيع من خلال نظم التتبع (tacking).	• التسعير الفوري.			• التنبؤ بالطلب.
• المتابعة الإلكترونية لاستجابات الزبائن المنتفعين بخدمات ما بعد البيع.	• إدخال الطلبيات إلكترونياً.			• التخطيط.
	• تعديل المنتجات عبر الشبكة.			• نشر وبث المعلومات في عموم الشركة وبالوقت الحقيقي عن أنشطة الشركة وفعاليتها.
	• التفاوض الفوري المباشر.			
	• الحصول على تغذية عكسية فورية.			
	• التعرف على المخزون إلكترونياً من قبل الزبون والقوى البيعية.			

مفهوم التجارة الإلكترونية

دعنا أولاً نستعرض الحقائق التالية:

1- التجارة الإلكترونية هي تكنولوجيا تغيير في الفكر، والممارسة، والتنظيم.

وعليه، فإن مجرد الربط على شبكة الإنترنت وتطوير موقع على الشبكة، دون إحداث تغييرات في التنظيم وممارسات الأعمال، لا يضمن حالة الاستثمار الأمثل والانتفاع الأكبر من الفرص التي تتيحها التجارة الإلكترونية.

2- التجارة الإلكترونية ليست مجرد بيع وشراء عبر الوسائل الإلكترونية، مثل الإنترنت، وإنما هي وسيلة لتمكين الشركات من أن تصبح أكثر كفاءة ومرونة في عملياتها الداخلية، وأن تعمل بشكل أوثق مع مورديها، وأن تستجيب بشكل أفضل لحاجات الزبائن وتوقعاتهم.

3- التجارة الإلكترونية هي تجارة كونية، بمعنى أنها تتيح مجالاً أفضل لاختراق الأسواق العالمية.

وتأسيساً على ما تقدم، فإن منتدى التجارة الإلكترونية (E-commerce Forum) يعرف التجارة الإلكترونية بالآتي:

أسلوب تجاري مسيّر بالإدارة الإلكترونية، وممكّن بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Information & Communications Technology/ ICT) يعتمد في نجاحه على قدرة الشركة على تسويق منتجاتها سواء كانت سلعاً أو خدمات أو أفكار من خلال آليات إقناعية وخطط تسويقية محكمة تستهدف بالدرجة الأساس تحقيق رضا الزبون حيث يتجسد هذا الرضا في نجاح الشركة بإشباع الحاجات والرغبات الحقيقية للزبون.

فئات التجارة الإلكترونية

يمكن تقسيم التجارة الإلكترونية إلى أربع فئات فرعية يوضحها الشكل التالي:

فئات التجارة الإلكترونية

ملاحظة: الخط المتقطع يشير إلى أن هذه النشطات غير مفعلة على نطاق واسع.

أولاً: التجارة الإلكترونية بين منظمات الأعمال (Business to Business/B-2-B)

وتمثل أكبر أنواع التجارة الإلكترونية من حيث حجم التبادلات (بحدود 7 تريليون دولار وفق إحصائيات 2008). كما أنها من أساليب التعامل الراسخة منذ عدة سنوات خلت.

تتمثل هذه التجارة بقيام الشركات باستخدام الشبكات للحصول على طلبياتها من الموردين واستلام الفواتير وتسويتها، وإدارة التحالفات التجارية.

تستخدم في هذا النوع من التجارة التقنيات التالية:

1**- تقنيات التبادل الإلكتروني للبيانات (Electronic Data Interchange/ EDI).**

2- تقنيات شبكات القيمة المضافة (Value-added Networks) مثل:

شبكات الإكسترانت (Extranet)، والإنترانت (Intranet)، والإنترنت (Internet).

3- تقنيات الأعمال الإلكترونية مثل: البريد الإلكتروني (E-mail)، والتسويق الإلكتروني (e-marketing)، والمصارف الإلكترونية (e-banking)، والهندسة الإلكترونية (e-engineering)، والتجهيز (التوريد) الإلكتروني (e-supplying) وغيرها.

4**- تقنيات الاتصالات الإلكترونية مثل:** الاتصالات النقالة (Mobile communications).

تعد التجارة الإلكترونية بين منظمات الأعمال الأكبر والأكثر انتشاراً ونجاحاً في العالم مقارنة بالفئات الأخرى. لماذا يا ترى؟

ثانياً: التجارة الإلكترونية بين منظمات الأعمال والمستهلك (الزبون) (Busoness-to-Customer/B-2-C)

تتساوى هذه الفئة من التجارة الإلكترونية مع التجارة الإلكترونية بالتجزئة (Electronic Retailing)، حيث شهدت هذه الفئة نمواً واتساعاً متسارعين منذ ولادة الشبكة العنكبوتية العالمية (World Wide Web/ WWW). تعد من حيث حجم التبادلات (بحدود 750 مليار دولار وفق إحصائيات 2008) ثاني أكبر فئة بعد التجارة الإلكترونية بين منظمات الأعمال.

يشتمل هذا النوع من التجارة على المجالات التالية:

1- مراكز التسوق عبر الإنترنت التي تعرض كافة أنواع السلع بدءاً بقالب الغاتو وليس انتهاءً بسيارة بورش الفارهة.

2- الشراء بواسطة بيع بالمزاد العلني عبر الإنترنت.

3- التسوق من مخزن أو متجر على الشبكة له أيضاً متجر في العالم الواقعي (Clicks & Mortar) خارج عالم الإنترنت.

4- زيارة موقع موجود على الشبكة فقط.

5- تحديد مكان وجود شيء ما لشرائه من خلال مجموعة الأخبار (Usenet group).

6- اختيار الشراء نتيجة لإعلان وصل إلى المستهلك بواسطة البريد الإلكتروني أو خدمة الرسائل القصيرة (SMS).

7- البحث عن شيء عبر الإنترنت ثم طلبه بواسطة البريد العادي أو بواسطة الهاتف، أو من خلال البيع الشخصي.

الانتقادات الموجهة للتجارة الإلكترونية بين منظمات الأعمال والمستهلك (الزبون):

رغم أهمية هذا النوع من التجارة الإلكترونية، إلا أنه تعرض إلى انتقادات لاذعة من قبل الأكاديميين والممارسين على حد سواء للأسباب التالية:

1- لا تنسجم أنشطته مع المفهوم الذي أوردناه للتجارة الإلكترونية كنشاط مسيّر بالإدارة الإلكترونية وبالهيكل التنظيمي المبتكر.

2- معظم الشركات في هذه الفئة ينظر إلى التجارة الإلكترونية كإضافة (Add on) إلى الطرق والأساليب القائمة لإنجاز الأعمال.

3- إن مجرد الربط على شبكة الإنترنت لا يضمن النجاح في مضمار التجارة الإلكترونية. الدليل على ذلك آلاف شركات الدوت كوم (.com) التي أشهرت إفلاسها واختفت من على الساحة التجارية.

4- افتقار معظم الشركات إلى آلية الاتصال الفوري المباشر على الخط وفي الوقت الحقيقي، مع أطراف التبادل.

في دراسة ميدانية شملت عينة مؤلفة من 1985 شخص من بلدان الاتحاد الأوروبي، تبيّن أن 95% من أفراد العينة أرادوها تجارة إلكترونية مطلقة، اعتمادها الكلي على الاستجابة الفورية المباشرة في الوقت الحقيقي لاحتياجاتهم ورغباتهم، وإلاّ لا داعٍ لها على الإطلاق.

ما الحل إذن؟

يرى منتدى التجارة الإلكترونية أن الحل يكمن في الآتي:

1- أن تفصل الشركة أعمالها القائمة في الواقع المعاش عن أعمالها الافتراضية، وتكوّن كيانين قائمين الأول في العالم الواقعي والثاني في العالم الافتراضي.

مثل: Amazon، Microsoft، IBM وغيرها من الشركات.

2- أن تعمل في العالم الواقعي فقط وتترك العمل الافتراضي للقادرين عليه والمستعدين للتعامل معه.

3- أن تعمل الشركة في مضمار المتاجرة الإلكترونية (e-trading) (وهي إحدى مجالات التجارة الإلكترونية) حيث تقوم بتوفير السلع أو الخدمات إلى الزبون مقابل مبلغ معين، من خلال الشبكة.

ثالثـاً: التجـارة الإلكترونيـة بـين منظمـات الأعمـال والمؤسسـات الحكوميـة (Business-to-Government/B-2-G)

هذا النوع من التجارة يغطي كافة التعاملات بين الشركات والمؤسسات الحكومية. من حيث التطبيق تمر هذه الفئة بمرحلة الطفولة المبكرة، ولا توجد إحصائيات دقيقة حول حجم التعاملات، إلاّ أنـه يتوقـع توسـعها وانتشـارها بسـرعة مـع بـدء الحكومـات باسـتخدام تكنولوجيـا المعلومـات والاتصـالات فـي تعاملاتهـا مـع منظمـات الأعمـال. ومـن أبـرز مجـالات هـذه الفئـة مـن التجـارة الإلكترونية:

1- المشتريات الحكومية.

2- تسوية ضرائب الشركات.

3- المزادات العلنية الحكومية.

4- التبادل الإلكتروني.

رابعاً: التجارة الإلكترونية بين الحكومة والمواطن Government-to-Citizen

باستثناء بعض التجارب النوعية المحدودة جداً في عدد من دول العالم المتقدم، وبعض البلدان العربية، مثل دولة الإمارات العربية المتحدة (وبالتحديد إمارة دبي)، فإن هذا النوع من التجارة لم ينشأ حتى الآن.

وسبب ذلك يعود إلى عدم اكتمـال البنـى التحتيـة للتجـارة الإلكترونيـة علـى صـعيد الحكومـات، وعدم ثقـة الحكومـات بـالمواطن، وجهـل المـواطن بأصـول التعـاملات الإلكترونيـة بالإضـافة إلـى عامل هام جداً ألا وهو انعدام الأمان التام في هذا النوع من التعاملات.

الفرص المتاحة للشركات والمنافع التي يجنيها الزبون من التجارة الإلكترونية

1- حضور عالمي / خيار عالمي.

الكون هو مجال التجارة الإلكترونية. فالتجارة الإلكترونية لا حدود لها، ولا فواصل جغرافية لها. وعليه فإن التجـارة الإلكترونيـة تمكّن حتـى أصـغر الشـركات مـن تحقيق حالـة مـن الحضـور العالمي لأداء أعمالها على نطاق عالمي.

وفي المقابل، يجني الزبون منافع هائلـة مـن التجـارة الإلكترونيـة، حيث يستطيع الاختيـار مـن بين جميع الشـركات المحتملـة للحصـول علـى مبتغـاه مـن السـلع أو الخـدمات، وبغض النظـر عـن مواقع الشركات الجغرافية.

ولهذا برز مفهوم الزبون الكوني (Global Customer) صاحب خيارات الشراء الهائلة.

2- تحسين الوضع التنافسي / جودة الخدمة.

تمكن التجارة الإلكترونية الشركات من تحسين أوضاعها التنافسية من خلال جعلها أقرب إلـى الزبـون. وكمثـال بسيط، تسـتثمر عديد مـن الشـركات تكنولوجيـا المعلومـات والاتصـالات لتقديم مستويات أفضل مـن الـدعم لجهـود مـا قبل ومـا بعـد البيـع، ومسـتويات أعلـى مـن المعلومـات عـن السلع والخدمات وأساليب الانتفاع بها، وكذلك سرعة الاستجابة لحاجات الزبون ورغباته.

وبالمقابل، يحصل الزبون على سلعة / خدمة ذات جودة عالية.

3- تفصيل السلع والخدمات على مقاس الزبون وتقديم خدمات شخصية.

تستطيع الشركات من خلال آلية التفاعل الإلكتروني التعرف بشكل أفضل على الحاجات والرغبات الخاصة لكل زبون من زبائنها، وبالتالي تقديم سلع وخدمات تلبي توقعات هؤلاء الزبائن وبأسعار السوق السائدة.

4- تقصير أو إلغاء سلاسل التوريد / سرعة الاستجابة للحاجات.

بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واندماجها في الأعمال التجارية، تقلصت سلاسل التوريد، وصارت الشركات تزود زبائنها باحتياجاتهم من السلع والخدمات بشكل مباشر متجاوزة بذلك تجار الجملة أو التجزئة والوسطاء التقليديين الآخرين، حيث يكون الاتصال مباشراً وبالوقت الحقيقي وبتكلفة منخفضة جداً تنعكس بالإيجاب على الزبائن.

5- وفورات هائلة في الكلفة / أسعار مخفّضة جداً.

تشير إحدى الدراسات العالمية أن التجارة الإلكترونية قد قلصت تكاليف التسويق بنسبة تتراوح ما بين 45-75%. وإذا كانت التكاليف المترتبة على إجراء تعامل تجاري معين باستخدام العنصر البشري تقاس بالدولارات، فإن تكاليف التعامل الإلكتروني تقاس بالسنتات.

وعليه، فإن التحول من التجارة التقليدية إلى التجارة الإلكترونية قد حقق وفورات هائلة في الكلفة، ما انعكس بالإيجاب على الزبون على شكل أسعار مخفّضة جداً.

الجدول التالي يوضح أبرز منافع التجارة الإلكترونية بالنسبة للشركات.

منافع التجارة الإلكترونية بالنسبة للشركات

♦تكاليف ترويج مخفضة.

♦تكاليف تسليم (توصيل) مخفّضة (بالنسبة للسلع والخدمات التي يمكن توصيلها بالطرق الإلكترونية).

♦تكاليف تصنيع وتصميم مخفّضة (من خلال تقنيات التصنيع والتصميم بمساعدة الحاسوب (CAM, CAD)).

♦تحسّن ملحوظ في نشاطات بحوث التسويق، والاستخبارات التسويقية (الذكاء التسويقي)، والتخطيط الإستراتيجي.

♦المزيد من الفرص لخدمة القطاعات السوقية الصغيرة جداً (تسويق الفئة المهمة (Niche Marketing).

♦المزيد من الفرص المتساوية للوصول إلى الأسواق العالمية من قبل الشركات على اختلاف أنواعها ومناشئتها.

♦المزيد من الفرص للوصول إلى أسواق جديدة تماماً.

♦مشاركة الزبون في ابتكار السلع والخدمات.

أما الجدول التالي فيوضح بعض الاستراتيجيات العامة القائمة على التجارة الإلكترونية.

استراتيجيات عامة قائمة على التجارة الإلكترونية

♦حضور في السوق الإلكترونية يتمثل في:

• تنشيط المبيعات، التلفزيون التفاعلي، التسوق عبر الإنترنت.

♦الإدارة الكفء لاستجابات المستهلك وتتمثل في:

- تقنيات الاستجابة المباشرة لرغبات الزبون وحاجاته.
- معالجة الشكاوى على الخط الفوري المباشر.

♦المتاجرة الإلكترونية وتتمثل في:

- البيع والشراء الإلكتروني البسيط.

♦إدارة سلسلة التوريد (التزويد).

♦إدارة المخزون من قبل البائع.

ويوضح الجدول التالي الفرص والمنافع التي توفرها التجارة الإلكترونية للشركات والزبائن معاً.

فرص ومنافع التجارة الإلكترونية لأطراف التبادل

الفرص المتاحة للشركات	الفرص المتاحة للزبائن
حضور عالمي.	خيار عالمي.
وضع تنافسي أفضل.	جودة أفضل.
تقصير أو إلغاء سلاسل التوريد.	تخفيضات هائلة على الأسعار.
وفورات كلفوية هائلة.	استجابة أسرع للحاجات والرغبات.
فرص أعمال مبتكرة.	خدمات وسلع جديدة ومبتكرة.
إلغاء النمطية واستبدالها بأساليب من شأنها تفصيل السلع والخدمات حسب مقاسات العملاء.	تقديم خدمات شخصية مفصلة على مقاسات العملاء.
استثمار أمثل للطاقات الإنتاجية الفائضة.	راحة وملاءمة أكبر في التسوق.
عوائد أكبر على الاستثمار.	

مستويات التجارة الإلكترونية

تعمل التجارة الإلكترونية على ثلاثة مستويات هي:

1- الحضور البسيط على الشبكة.

2- الحضور المتوسط على الشبكة.

3- الحضور القوي على الشبكة.

الجدول التالي يوضح هذه المستويات الثلاثة.

مستويات التجارة الإلكترونية

حضور بسيط	حضور متوسط	حضور قوي
• حضور إلكتروني على الشبكة (موقع شبكي بسيط).	• توزيع إلكتروني وطني.	• توزيع إلكتروني دولي.
• ترويج الشركة على الخط (الشبكة).	• دفع وطني.	• دفع دولي.
• دعم جهود الشركة	• مبيعات / تعاملات	• تقاسم عمليات

من خلال الشبكة.	بسيطة / متوسطة.	الأعمال إلكترونياً. • تخطيط / تحالفات دولية إلكترونياً.

• يلاحظ من الجدول أعلاه أن التجارة الإلكترونية على الصعيد الدولي (التعاملات الدولية) أكثر تعقيداً بالمقارنة مع التجارة الإلكترونية على الصعيد الوطني (التعاملات الوطنية) رغم أن التجارة الإلكترونية هي بالأصل مفهوم عالمي.

إن الصعوبة في مجال التعاملات الدولية هي تشريعية وليست فنية، وذلك بسبب عوامل كثيرة مثل الضرائب، وقوانين التعاقد ومدفوعات الرسوم الجمركية والاختلافات في الممارسات المصرفية.

• ومن الملاحظ أيضاً أن مستويات الحضور البسيط والمتوسط للتجارة الإلكترونية تختص بمسائل الحضور الإلكتروني على الشبكة وترويج الشركة ودعم جهودها، وهي نشاطات تؤدي من خلال استخدام تقنيات جاهزة ومتوافرة على نطاق واسع. ولهذا فإن عملية تنفيذ هذه المستويات عادة ما تكون سهلة، وبسيطة، ورخيصة. وهذا ما تشهد عليه الآلاف من الشركات الصغيرة التي تستخدم هذه التقنيات.

• وبالضد من ذلك، تطرح الأشكال المتقدمة من التجارة الإلكترونية مشاكل معقدة، قانونية وثقافية وتكنولوجية معاً. فعلى هذه المستويات لا توجد حلول جاهزة، ولهذا السبب تضطر الشركات إلى تطوير نظم خاصة بها، وهي نظم معقدة ومكلفة للغاية.

ولهذه الاعتبارات بالذات، فإن الشركات الكبيرة والغنية هي الأقدر اليوم على تبني مثل هذه التقنيات المتطورة، وهي رائدة في هذا المجال.

إلا أن مثل هذه التخوم ستزول تدريجياً بمرور الوقت، وسيصبح بإمكان العديد من الشركات العمل وفق هذه المستويات المتقدمة، حيث من المؤمل أن تتحول تقنيات القلة (غير الجاهزة) إلى تقنيات جاهزة في متناول الجميع.

دراسات، أبحاث، استطلاعات ميدانية حول التجارة الإلكترونية

أولاً: فيما يتعلق بالسوق الإلكترونية

يوجد إجماع بين الباحثين والممارسين على حد سواء بأن السوق الإلكترونية هي ساحة منافسة شرسة بين محترفين عتاة يتقنون قوانين السوق ويتفهمون مقولة البقاء للأقوى.

وفي ضوء هذه الحقيقة التي أكدتها عشرات الدراسات والأبحاث الميدانية، فإن على الشركات الراغبة في الدخول إلى الأسواق الإلكترونية أو التواصل فيها أن تجد لنفسها أساليب تقنية وتسويقية وإدارية مقنعة لضمان رضا الزبائن وولائهم.

ومما يعزز ذلك نتائج الدراسة الرائدة في مضمار التجارة الإلكترونية بين منظمات الأعمال والزبائن (Business-to- customer E-commerce) التي قامت بها مجموعة بوسطن الاستشارية العام الماضي، حيث أوضحت هذه الدراسة العديد من القضايا المثيرة للجدل والتي نوجزها بالآتي:

1- إن نجاح التجارة الإلكترونية بشكل عام يتطلب:

أ- صوغ استراتيجيات تسويقية فعالة – ربما أكثر فعالية من تلك المتاحة للتجارة التقليدية.

ب- وجود فكر إداري غير تقليدي وتنظيم مسطح (غير هرمي).

ج- أن تكون الاستراتيجيات التسويقية موجهة بالزبون (Customer – oriented) وليس موجهة بالتكنولوجيا لأن إرضاء الزبون وكسب ولائه هو الذي يحقق لمنظمات الأعمال الأهداف المنشودة (الربح، والحصة السوقية المريحة، والنمو).

2- ينبغي ألا يكون تفكير منظمات الأعمال قصيراً أو محدوداً من حيث الاعتقاد بأن مشتركي الإنترنت يبحثون عن سلع وخدمات بأسعار رخيصة، حيث أثبتت الدراسات العديدة أن مشتركي الإنترنت (خصوصاً الأفراد) يلجأون إلى الشراء من خلال الإنترنت للحصول على:

أ- سلع وخدمات بأسعار مميزة.

ب- سلع وخدمات ذات جودة عالية.

ج- توليفة من سعر وجودة – بمعنى أنهم يربطون السعر بالجودة ولا يمانعون من دفع سعر عالٍ للحصول على مُنْتَج ذي جودة عالية.

3- إن العدد الهائل من منظمات الأعمال التي دخلت إلى ميدان التجارة الإلكترونية خصوصاً خلال الفترة الواقعة بين الأعوام (1992-2003) مثّلت عبئاً على الصناعة للأسباب التالية:

أ- معظمها كان موجهاً للتكنولوجيا ومهووساً بها.

ب- افتقارها إلى استراتيجيات للبقاء بدليل إفلاسها بعد مرور شهور معدودات على إنشائها.

ج- عدم امتلاكها لاستراتيجيات تسويقية فعالة.

د- عدم تقديمها أي ميزة تنافسية تذكر مقارنة بمنظمات الأعمال التي تمارس التجارة التقليدية.

ثانياً: فيما يتعلق بفوائد التجارة الإلكترونية

تتفق دراسات كبار الباحثين في مضمار التجارة الإلكترونية على أن التجارة الإلكترونية بين منظمات الأعمال (B2B) قد حققت خلال عقد من الزمن منافع كثيرة لمنظمات الأعمال في كثير من البلدان الصناعية المتقدمة، وأيضاً في بعض دول جنوب شرق آسيا. ومن أبرز هذه المنافع وفق هذه الدراسات المختلفة الآتي:

1- تقليص في التكاليف الإجمالية بنسب تتراوح ما بين 15-75%.

2- زيادة الحصة السوقية بنسب تتراوح ما بين 3-22%.

3- تعزيز كفاءة الأداء بشكل ملفت للنظر حيث بلغت نسبة زيادة الكفاءة (المعبر عنها بزيادة حجم التعاملات التجارية) بمقدار 85% في صناعات كثيرة (المنسوجات، الأجهزة الإلكترونية، مستلزمات المطابع، الاستشارات الإدارية والقانونية...).

4- انخفاض واضح في تكاليف التوزيع، حيث ساهمت التجارة الإلكترونية في الاستغناء الأولي عن عدد كبير من الوسطاء التقليديين.

5- بروز وتنامي أهمية وسطاء المعرفة الإلكترونيين (Inform diaries) الذين حلوا محل الوسطاء التقليديين، حيث يقوم هؤلاء بالمهام التالية:

أ- تقديم المعلومات والبيانات والاستشارات المجانية لمنظمات الأعمال والزبائن على حد سواء.

ب- تقريب الزبائن من حقائق تتعلق بأسعار المنتجات وجودتها وأماكن توافرها على نطاق عالمي، وبالمجان.

ج- الترويج بأسعار مخفضة جداً لمنتجات الشركات على اختلاف أنواعها.

د- القيام بأعمال التفاوض التجاري القائم على المعرفة مقابل رسوم ضئيلة جداً.

6- أتاحت التجارة الإلكترونية أنماط وطرق جديدة للأعمال، مثل بوابات الإنترنت عالمياً (Yahoo) وعربياً (Arabia.com)، ومواقع المزادات العالمية مثل (e-Bay)، والمتاجر الإلكترونية مثل (Amazon.com). وطرق جديدة في الاتصال مثل البريد الإلكتروني ونقل الصوت عبر خطوط المعلومات.

7- وفرت التجارة الإلكترونية للدول الفقيرة إمكانية الاستفادة من العقول البشرية المتوفرة لديها بأعلى عائد ممكن، وهذا بدوره سيساعد على تسريع إتمام البنى التعليمية والصناعية والاجتماعية على نحو مختلف ومثمر.

ما هو حجم العوائد المتحققة للهند نتيجة الاستفادة من عقولها البشرية المهاجرة فقط؟....

ثالثاً: فيما يتعلق بمتطلبات ومستلزمات نجاح التجارة الإلكترونية

أجمعت جميع المؤتمرات الوطنية والإقليمية والدولية، وكذلك الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع على ضرورة وجود متطلبات مسبقة للنجاح في مضمار التجارة الإلكترونية. أدناه أبرز هذه المتطلبات والمستلزمات:

1- الحصول على مباركة ودعم الإدارة العليا لمفهوم التجارة الإلكترونية وممارستها، لأن غياب هذا الدعم يعني الفشل الأكيد في هذا المجال.

فشلت مساعي أكثر من 280 شركة في بلدان الإتحاد الأوروبي للدخول إلى عالم التجارة الإلكترونية بسبب رفض الفكرة من قبل رؤساء وأعضاء مجالسها من المقاومين للتغيير.

2- الحصول على الدعم الكافي لمفهوم التجارة الإلكترونية في جميع أقسام الشركة من خلال تثقيف وتدريب الكادر الإداري ومدراء التسويق والمالية ومسؤولي المبيعات والموارد البشرية وغيرها، حتى يتسنى تمثيل جميع القطاعات في الشركة في القرارات التي يتم اتخاذها بشأن ممارسة التجارة الإلكترونية على أرض الواقع.

3- ضرورة وجود خطوط كافية لنقل المعلومات إلكترونياً، بالإضافة إلى ضرورة وجود استراتيجية فعالة لدفع الشركات الخارجية للتعامل معها.

4- ضرورة وجود أساليب مختلفة متاحة لتوقيع المستندات والوثائق إلكترونياً.

5- ضرورة توافر مقومات الأمن والخصوصية في الشبكات الإلكترونية.

6- ضرورة توافر مبادئ حماية حقوق الملكية الفكرية والمستويات الفنية والقياسية.

7- ضرورة توافر قواعد بيانات ديناميكية يمكن تحديثها باستخدام برامج مثل تصفح الإنترنت (Internet Browsing)، والبحث في محتوياتها وفق معايير مرنة ومحددة.

8- وجود قوانين وتشريعات تحكم عمليات التبادل الإلكترونية وتيسرها وتضمن حقوق ومصالح أطراف التبادل كافة، مثل احترام القانون التجاري الدولي الخاص بالتجارة الإلكترونية (الأونيسترال) الذي أصدرته الأمم المتحدة في 16 ديسمبر (كانون الأول) 1996 والذي يحتوي على (17) مادة.

رابعاً: فيما يتعلق بمعوقات التجارة الإلكترونية

يمكن إيجاز أهم معوقات التجارة الإلكترونية بما يلي:

1- عدم إدراك عدد كبير من الشركات لمخاطر الاقتصاد الإلكتروني (الرقمي).

فقد أشار استطلاع للرأي قامت به شركة سان بول الأمريكية للتأمين أجري في نهاية عام 2005 وشمل 2000 مسؤول إداري إلى أن كثيراً من الشركات ما زالت غير مدركة لوجود مخاطر ناجمة عن التعامل الإلكتروني، وأنها غير قادرة على مواجهة هذه المشاكل والمخاطر.

عدم وجود شبكات معلوماتية سريعة ومستقرة قادرة على نقل معلومات الصورة والصوت والنص بنفس الوقت وبسرعة وجودة عاليتين.

3- الافتقار إلى طرق عملية وآمنة للتوقيع الإلكتروني وحماية شبكات المعلومات ومواقع الإنترنت الخاصة بالتجارة الإلكترونية من هجمات قراصنة الحاسوب والإنترنت، ومن محاولات التزوير والتنصت وسرقة أرقام بطاقات الائتمان، وإرسال الفيروسات، وغيرها من الأعمال الشائنة المعرقلة للتجارة الإلكترونية.

4- الافتقار إلى التشريعات الملائمة وضعف أمن الاتصالات عبر الإنترنت تعد من العراقيل التي تعطل تنامي التجارة الإلكترونية في المنطقة العربية.

5- ثقافة التسوق والتعاملات التجارية في العالم العربي تعتمد بالدرجة الأساس على «ملموسية الأشياء» وليس على الأشياء الافتراضية.

6- ضعف تغلغل الإنترنت في عالمنا العربي، حيث يبلغ هذا التغلغل معدلاً متواضعاً جداً لا يتجاوز 2 بالألف على أحسن تقدير، بينما وصل هذا المعدل في أوروبا إلى 74%، وفي فلندة بالذات إلى 99.9%.

تأثير التجارة الإلكترونية على بعض وظائف التسويق ونشاطاته

(نموذج التجارة الإلكترونية لـ: (Bloch & Segev

يرى كبار الباحثين أن التجارة الإلكترونية تعمل بشكل رائع في أربعة مجالات أساسية، حيث تؤثر في هذه المجالات بشكل إيجابي. هذه المجالات (أو وظائف التسويق ونشاطاته) هي:

1- التسويق والمبيعات.

2- خدمات ما بعد البيع.

3- التسويق الداخلي.

4- تسويق العلاقة (أو التسويق بالعلاقات).

1- التسويق والمبيعات

للتجارة الإلكترونية وَقْع كبير ومؤثر في المجالات التالية:

أ- دعم وتفعيل قنوات المبيعات عبر الشبكة وبضمنها المواقع الشبكية والأسواق الإلكترونية.

ب- تسريع عملية الوصول بالوقت الحقيقي لمعلومات عن الزبون، وعن كتالوجات المُنتَج، والتسعير الديناميكي، وتوفّر المخزون، وإدخال الطلبات وغيرها.

ج- توسيع نطاق التسويق الموجّه للزبون (بحكم العلاقة التفاعلية بين الشركة والزبون).

د- ضمان مستوى عالٍ من التغذية العكسية من السوق في الوقت الحقيقي.

هـ- سرعة الحصول على المنتجات (باعتبار أنه لم تعد هناك حاجة لوسطاء تقليديين حيث تم استبدالهم بوسطاء المعرفة الإلكترونية).

و- تقليص تكاليف التسويق والمبيعات.

2- خدمات ما بعد البيع

أ- دعم مباشر على الشبكة لممثلي خدمة الزبون من خلال الاستجابة عبر البريد الإلكتروني والمخاطبة (المحادثة) والوسائل الإلكترونية الأخرى.

ب- خدمة الزبائن ذاتياً عبر الشبكة بالوقت الحقيقي.

ج- برمجة إلكترونية في الوقت الحقيقي لخدمات ما بعد البيع.

د- الوصول في الوقت الحقيقي لكافة المعلومات عن الزبائن، وتحديث ملفاتهم، وإدارة خدمة الأجزاء وقطع الغيار.

3- التسويق الداخلي

أ- تفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين (التجارة الإلكترونية تتطلب تنظيماً مُسطحاً وليس هرمياً).

ب- تأمين أعلى مستويات التدريب والتأهيل للعاملين، وكذلك حفزهم على العمل الخلاق والمبدع (التجارة الإلكترونية تستدعي إدارة إلكترونية خلاقة).

ج- إعادة هيكلة الموارد البشرية بشكل عام.

د- استخدام نظم المعلومات الإدارية والشبكية في التواصل مع العاملين.

4- تسويق العلاقة (أو التسويق بالعلاقات).

أ- تفعيل النشاطات المتكاملة في الوقت الحقيقي في مجالات الشحن، وإدارة المستودعات، وإدارة الطلب، والتخطيط عبر الشركة ومورّديها وزبائنها على اختلاف أنواعهم.

ب- إمكانية التحكّم بعلاقات الشركة مع المجتمع الخارجي بما في ذلك الشركات المنافسة وذلك من خلال شبكات الإكسترانت.

ج- تسريع عمليات توفير المعلومات في الوقت الحقيقي لكافة الجهات المعنية.

د- الاتصال الفوري المباشر مع الزبون والتفاعل معه ومعالجة طلباته كافة، بما في ذلك معالجة الشكاوى الخاصة بالزبون في الوقت الحقيقي.

نماذج الأعمال الإلكترونية

إن أهم النماذج التي تبلورت عن تطبيقات أنشطة الأعمال الإلكترونية على شبكة الإنترنت هي باختصار:

1-نماذج الزبون Customer Models

عبارة عن نماذج أعمال ترتكز على الزبون، مثل:

أ- نموذج تاجر التجزئة مثل Amazon.com ، وشركة Walmart.com.

ب- نموذج وسيط المعرفة الإلكترونية (وسيط المعلومات والمحتوى) مثل شركة Individual.com ، وشركة Auto-web.

ج- نموذج شركات التجارة الإلكترونية مثل e-by ، Priceline ، Free Market، Ivillage.

إن الدخل المتحقق لهذه الشركات يأتي من مبيعات السلع والخدمات بالدرجة الأولى، أو من عمولات تجهيز المستفيدين بالمعلومات وأجور الإعلان والترويج.

2-نماذج مواقع النوافذ الكبرى Portal Models

وهي عبارة عن مواقع هامة على الشبكة تُستخدم كمحركات بحث (Search Engines)، ومزوّدات معلومات ومحتوى (Servers)، ومواقع للتجارة الإلكترونية (e-commerce sites).

تقدّم هذه المواقع:

أ- خدمات البريد الإلكتروني المجاني.

ب- أنشطة الترفيه.

ج- الإعلان والترويج الإلكتروني.

د- التسوق من الأقسام والمتاجر أو المنتجات المعروضة المقترحة.

∆ ومن أبرز الأمثلة على مواقع النوافذ الكبرى وأهمها موقع Yahoo الشهير الذي يقدّم الخدمات التالية:

أ- خدمات دفع الفواتير عبر الشبكة Yahoo! Bill Pay.

ب- خدمات تقدير الضرائب ودفع الضريبة من خلال الموقع Yahoo! Taxes.

ج- خدمات الاستثمار في الأسهم والسندات المالية Yahoo! Finance.

د- خدمات بيع وشراء السيارات Yahoo! Auto.

هـ- خدمات السفر Yahoo! Travel.

∆ وهناك موقع شركة Quichen.com الذي يقدم الخدمات التالية:

أ- التأمين.

ب- التحويل الإلكتروني.

ج- نظم المدفوعات الإلكترونية.

د- توفير أدوات تحليل ودعم القرارات المالية (خصوصاً محفظة الاستثمار).

هـ- تقييم المخاطر وتوفير تسهيلات النظم الخبيرة.

3- نماذج السلعة / الخدمة Product / Service Models

ترتبط هذه النماذج بالشركات العملاقة الراسخة في الأعمال التقليدية، لكنها تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين الأداء واكتساب الميزة الإستراتيجية. هذه الشركات تعمل في السوق الإلكترونية الكونية لتقديم خدمات فورية إلى الزبائن والمستفيدين من خلال الشبكة.

من أبرز هذه الشركات الآتي:

General Electric (GE)، Ford لصناعة السيارات، Boeing للمحركات النفاثة وصناعة الطائرات، IBM لتصنيع الحاسوب، وشركة McGraw Hill لصناعة الثقافة والنشر.

وهناك شركات توفير الخدمات مثل:

American Express لبطاقات الائتمان، وشركات الشحن البحري والجوي، والجامعات والكليات والمعاهد، ومراكز البحوث الافتراضية.

4- نموذج وسيط المعلومات Infomediary:

يشتمل هذا النموذج على الوسيط الإلكتروني الذي يقوم بتكوين محتوى معلومات وإداراته بفعالية لتحقيق إيرادات من خلال توفير خدمات لأطراف مستفيدة ثالثة تحتاج إلى هذه المعلومات من البائعين، والصانعين، والمورّدين وغيرهم.

وهناك شركات وسيطة تقوم باقتناص المعلومات من مستخدمي الإنترنت والمتسوقين والمتعاملين في أنشطة التجارة الإلكترونية لبناء قواعد بيانات مفيدة، والإعلان عنها وتجهيزها للمستفيدين من الشركات والهيئات وحتى الأفراد.

تُطلق تسمية سماسرة الجمهور (Audience Brokers) على هذا النوع من الشركات.

∆ من المتوقع أن تزداد أهمية هؤلاء الوسطاء حيث بدأ بعضهم يتحول إلى وسطاء معلومات ومعرفة إلكترونية بازدياد حاجة الأعمال إلى معلومات واقتراب الاقتصاد العالمي من المعرفة والأصول غير المادية الأخرى.

5- نماذج المجهزين لتسهيلات وخدمات البنية التحتية Infrastructure Providers.

تتمثل هذه النماذج في شركات تمتلك مواقع تفاعلية مهمة على شبكة الويب تقوم من خلالها بالآتي:

أ- توفير البنى التحتية للأعمال الإلكترونية.

ب- إنتاج البرامجيات (Software).

ج- إنتاج عتاد الحاسوب (Hardware).

د- توفير خدمات الإنترنت.

تستخدم جميع هذه الشركات تسهيلات البيع الفوري على الشبكة إلى جانب قنوات البيع والتسويق التقليدية، وبالتالي تشكل إيراداتها من إيرادات الأعمال التقليدية وصافي العائد المتحقق من الأعمال الإلكترونية على الشبكة.

تهتم هذه الشركات أيضاً باستخدام أحدث تقنيات البحث وتقديم أفضل التسهيلات الإلكترونية للزبائن والزائرين لمواقعها الشبكية.

6- نماذج مزوّد المحتوى Content Provider Models

تشير هذه النماذج إلى كل أشكال تجهيز محتوى ا لمعلومات من نصوص، وأخبار رقمية، وموسيقى، وصور، وأفلام فيديو من خلال شبكة الويب.

تعدّ أنشطة تزويد محتوى المعلومات ثاني أكبر مصدر للإيرادات في التجارة الإلكترونية ما بين منظمات الأعمال والزبائن (B2C).

تحصل الشركات المجهزة لمحتوى المعلومات على إيراداتها من رسوم الاشتراك (مثلما تفعل شركة MP3.com)، أو العمولات مقابل الحصول على المعلومات المطلوبة.

صياغة وتنفيذ استراتيجية التجارة الإلكترونية

نجد من الضروري البدء بطرح تساؤلين مهمين هما:

1- لماذا تحتاج الشركة إلى تخطيط استراتيجي للتجارة الإلكترونية، وما هي الخيارات المتاحة أمامها في هذا المجال؟

2- كيف يمكن للشركة إجراء عملية تخطيط وتنفيذ التجارة الإلكترونية؟

بخصوص التساؤل الأول، فإن بإمكان الشركة انتقاء واحد أو أكثر من الخيارات التالية:

أ- عدم الدخول إلى حقل التجارة الإلكترونية.

ب- الاكتفاء بالنشاط الترويجي التقليدي فقط.

ج- افتتاح مواقع شبكية على الإنترنت بالإضافة إلى مواقعها التقليدية في العالم الواقعي.

د- استحداث قسم منفصل خاص في الهيكل التنظيمي يتولى مهام ومسؤوليات التعامل التجاري الإلكتروني.

هـ- إلغاء العمل التقليدي نهائياً والتحول إلى العمل الإلكتروني بشكل كامل.

∆ يعتمد الاختيار بين هذه البدائل على الآتي:

أ- طبيعة عمل الشركة وطبيعة منتجاتها.

ب- البيئة التي تحيط بالشركة.

ج- موارد الشركة المادية والبشرية.

بخصوص التساؤل الثاني، ينبغي على الشركة أن تتبع دورة التخطيط الاستراتيجي الموضّحة في الشكل التالي:

شكل ( )

أولاً: تحليل الصناعة والمنافسة

تنطوي هذه المرحلة على:

1- جمع معلومات دقيقة عن البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للشركة قدر تعلق الأمر بمشروع التجارة الإلكترونية.

2- تشخيص العوامل الحرجة التي تحدد نجاح مشروع التجارة الإلكترونية وذلك من خلال ما يُسمى بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT).

∆ نحصل على الفرص والتهديدات من دراسة البيئة الخارجية.

∆ نحصل على نقاط القوة والضعف من خلال دراسة البيئة الداخلية.

ثانياً: صوغ الاستراتيجية

تنطوي هذه المرحلة على:

1- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق.

2- تطوير استراتيجيات بديلة.

3- وضع أدلة إرشادية (Guidelines) لتنفيذ التجارة الإلكترونية.

4- تحديد رسالة المنظمة (Mission).

ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية

1- تحديد الاستثمارات المطلوبة.

2- تحديد العناصر التي ستقود مشروع التجارة الإلكترونية.

3- اختيار الفرص والتطبيقات التي تقود إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

4- تكوين فرق شبكية وتخصيص المهارات الوظيفية اللازمة.

رابعاً: تقويم الأداء وإعادة تقويم الاستراتيجية

1- التعرف على ما إذا كان المشروع الشبكي قادراً على تحقيق الأهداف المنشودة (بعد فترة من البدء به).

2- تحديد ما إذا كان المشروع الشبكي قادراً على التكيف مع بيئة المتغيرات العاصفة.

3- إعادة تقويم الاستراتيجية الأولية وذلك للتعلّم من الأخطاء وتحسين التخطيط المستقبلي.

4- تحديد سبب فشل المشروع أو أجزاء منه لتجنب حدوث نفس المشاكل في المشروعات المستقبلية.

أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية في مضمار الحيز المخصص للإجابة تحديداً.

السؤال الأول:

ما هي أبرز الفروقات القائمة بين التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية؟ وضح جوابك من خلال الأمثلة الداعمة.

التجارة الإلكترونية	الأعمال الإلكترونية

	أمثلة داعمة
√ √ √ √	

السؤال الثاني:

ما هي برأيك الأسباب الحقيقية التي أدت إلى فشل العديد من شركات الدوت كوم (.com) التي اعتمدت بالكامل على البرمجيات في أداء أعمالها؟

إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

	أمثلة توضيحية داعمة
√ √ √ √ √	

السؤال الثالث:

ممن تتألف مظلة الأعمال الإلكترونية. حدد مكونات الأعمال الإلكترونية، مدعماً جوابك بالأمثلة.

	أمثلة توضيحية داعمة
√	

√	
√	
√	
√	

السؤال الرابع:

ما هي الفروقات القائمة بين التسويق الإلكتروني والتجارة الإلكترونية.

التسويق الإلكتروني	التجارة الإلكترونية

السؤال الخامس:

ما المقصود بالمصطلحات التالية:

أ- B-2-B.

ب- B-2-C.

ج- C-2-C.

د- C-2-G.

هـ- G-2-G.

و- B-2-G.

السؤال السادس:

ما هي برأيك أبرز الانتقادات الموجهة للتجارة الإلكترونية بين منظمات الأعمال والمستهلك (الزبون). إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

	أمثلة توضيحية داعمة
√	
√	
√	
√	

السؤال السابع:

هل بالإمكان الاعتماد كلياً على التجارة الإلكترونية على حساب التجارة التقليدية؟ حدد جوابك بدقة من خلال الأمثلة والشواهد.

	أمثلة وشواهد
√	
√	
√	
√	

السؤال الثامن:

ما هي الفرص المتاحة للشركات والمنافع التي يجنيها الزبون من التجارة الإلكترونية؟

السؤال التاسع:

ما هي برأيك أبرز منافع التجارة الإلكترونية بالنسبة للشركات؟

السؤال العاشر:

حدد مستويات التجارة الإلكترونية، ووضح كل مستوى داعماً جوابك بالأمثلة.

	أمثلة توضيحية داعمة
√	
√	
√	

√ √	

السؤال الحادي عشر:

حدد أبرز مستلزمات ومتطلبات نجاح التجارة الإلكترونية.

السؤال الثاني عشر:

ما هو برأيك حجم العوائد المتحققة للهند نتيجة الاستفادة من عقولها البشرية المهاجرة فقط؟ برر جوابك.

السؤال الثالث عشر:

ما هي برأيك أبرز معوقات التجارة الإلكترونية في البلدان العربية؟

السؤال الرابع عشر:

وضّح مدى تأثير التجارة الإلكترونية على كل من:

أ- المبيعات:

ب- خدمات ما بعد البيع:

ج- التسويق الداخلي:

السؤال الخامس عشر:

ما هو برأيك أبرز تأثيرات التجارة الإلكترونية على التسويق بالعلاقات؟

إعطْ أمثلة توضيحية داعمة.

أمثلة توضيحية داعمة	
	√ √ √

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1- الصميدي، محمود، والعلاق، بشير (2002). أساسيات التسويق الشامل والمتكامل. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

2- العلاق، بشير (2003). التسويق في عصر الإنترنت والاقتصاد الرقمي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ج.م.ع.

3- العلاق، بشير (2004). الخدمات الإلكترونية بين النظرية والتطبيق: مدخل تسويقي استراتيجي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ج.م.ع.

4- العلاق، بشير، وغالب، سعد (2004). التجارة الإلكترونية، دار المناهج، عمّان، الأردن.

5- العلاق، بشير (2005). تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال: مدخل تسويقي. الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

6- العلاق، بشير (2009). الترويج الإلكتروني والتقليدي. دار اليازوري العلمية، عمّان، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Bell, G. and Gemmelle, J. (2000), "On-Ramp Prospects for the Information Superhighway Dream," Communications of the ACM, 39(6), 29-35.

Cisco, "Annual Report 1999," available at: http://www.cisco.com/warp/public/749/ar99-accessed May 30,2000.

Dalay, W.M.(1999). Remarks at Digital Divide Conference, December 9 available at:

Htt;//204.193.246.62/public.nsf/docs/011f19538A9BB65585256842004CA1D80accessed Apr.24,2000.

Deck, S. (2000), "Newspaper Chases Down Sites That Frame Its Web Content', Internet News, Nov, 21, 1997, available at: http://www2.Computerworld .com/home/online9697.nsf/all/971121news paper1A7BA-accessed May 30.

Einhorn, Bruce. (1999). "Big Brother and the E-Revolutions" Business Week, Oct 4, 132-142.

Federal Trade Commission (2000). "FTC Names its Dirty Dozen" available at: http://www.ftc.gov/bcp/conline-/pub/alerts/doznalrt.pdfaccessed Apr. 24.

Gaudin, S. (1998). "New Global Team Aims to Thwart Cyber crime Wave". Computer World, Nov. 16, 6.

Gupta, U. (2000). Information Systems: Success in the 21st Century, Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall.

GVU Center. (2000). User Surveys, available at:

.http://www.gvu.gatech.edu/suer_surveys-accessed Apr.24

Harmill, J. (1997). "The Internet and international Marketing". International Marketing Review, 14, 5.

Horwitt, E. (1997). "Asia," Computer World, Sept. 20-21.

Imielinski T. and Badrinath B.R. (1994). "Mobile Wireless Computing: Challenges in Data Management", Communications of the ACM, 37 (10).

Johnson, D. (1997). Ethics Online", Communications of the ACM, 38 (1).

Kalakota, R. and Winston, A. (1997). Electronic Commerce, Reading, MA: Addison-Wesley.

Laudon K. C. and Laudon J.P. (2000). Management Information Systems: Organization and Technology in the Net-worked Enterprise, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Maddox, K. and Blankenhorn, D. (1998). Web Commerce: Building a Digital Business, New York, NY; John Wiley.

Okerson, A. (1996). "Who Owns Works?" Scientific American.

Petrazzini, B. (1999). "The Internet in Developing Countries". Communications of the ACM, 42 (6), 120-121.

Quelch, J, and Klein, L. (1996). "The Internet and International Marketing". Sloan Management Review, 37 (Spring).

Roush M. (1999). "Cisco Makes the Connection, "Netmarketing, July 30, available at: http://www.netb2b.com/cgi-bin/netb2b/article.pl?=id=1656-accessed May 30, 2000.

Smith, G. (1998). "Mastering the Art of Global Marketplace Exposure". Marketing, July 20.

Speier, C; Michael, G, and Palmer, J. (1998). "Virtual Management og Global Marketing Relationships". Journal of World Business, 33, 3, September.

Terpstra, V. and Sarathy, R. (2000) International Marketing. The Dryden Press.

Turban, E.; Lee, J.; King, D., and Chung, H. (2000). Electronic Commerce: A Managerial Perspective. Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall.

Wolverton, T., and Sandoval G. (2000). "Weapons, Porn Found for Sale in Amazon" October 21, available at: http://news.cnet.com. Category/0-1007-200-921927.html-accessed Apr. 24, 2000.

Zwass, V. (1998). "Structure and Macro-Level Impacts of Electronic Commerce, From Technological Infrastructure to Electronic Market Places," in Emerging

Information Technologies (ED., Kenneth Kendall), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.